



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚNY MARKETINGOVÉHO MIXU PRO ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

PROPOSAL OF MARKETING MIX CHANGE TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Roman Bartolšic

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bartolšic Roman, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změny marketingového mixu pro rozvoj konkurenceschopnosti podniku

v anglickém jazyce:

Proposal of Marketing Mix Change to Increase the Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, P. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

SCHIFFMAN, L. a L. KANUK. Nákupní chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

VYSEKALOVÁ, J. Psychologie spotřebitele. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 349 s. ISBN 80-247-0393-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je vytvořit návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti a postavení podniku na trhu restaurací s rychlým občerstvením. Součástí práce je v její první části také teoretický úvod do dané problematiky. Klíčovou součástí práce je poté analýza stávající situace podniku na trhu a zhodnocení dosavadní marketingové strategie, ze které poté vychází návrh strategie nové, respektive konkrétních kroků k jejímu uvedení do praxe.

Abstract

The purpose of this master thesis is forming and developing new marketing strategies with focus on increasing the competitiveness of the company within the market of fast food restaurants. The work contains theoretical insight to given issue in the first part. Key part of the thesis is then analysis of the current situation of company policy and marketing strategy, which is used as a base for creating strategy new, containing specific steps to put it into practice.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, konkurenceschopnost, produkt, cena, propagace, marketingová strategie, marketingová koncepce

Key words

Marketing, marketing mix, competitiveness, product, price, promotion, marketing strategy, marketing conception

Bibliografická citace mé práce

BARTOLŠIC,R. *Návrh změny marketingového mixu pro rozvoj konkurenceschopnosti firmy.*
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016.102 s. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27.5.2016

.....

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu docentu inženýru Robertu Zichovi za odbornou pomoc, rady a vstřícné vedení této diplomové práce. Zároveň bych také chtěl poděkovat za otevřenost ze strany Subway, který mi dovolil použít data čerpaná z jeho databázi.

Obsah

ÚVOD	9
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Konkurenceschopnost.....	12
2.1.1 Hodnota pro zákazníka a její propojení s konkurenční výhodou	13
2.1.2 Hodnotový řetězec.....	14
2.1.3 Konkurenční prostředí.....	15
2.1.4 Mikroprostředí.....	15
2.1.5 Makroprostředí	16
2.1.6 Konkurenční podniky	17
2.1.7 Substituční pojetí konkurence	17
2.1.8 Strategie z hlediska konkurence	18
2.1.9 Konkurenční výhoda	19
2.1.10 Konkurenční strategie.....	20
2.2 Marketing jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti	21
2.3 Definice a význam marketingu.....	21
2.4 Strategický marketing.....	22
2.5 Marketing výrobků a služeb	23
2.6 Marketingová komunikace	24
2.7 Marketingový výzkum.....	25
2.8 Marketingový mix	26
2.9 Produkt.....	27
2.9.1 Diferenciace produktu	27
2.9.2 Struktura produktu.....	29
2.10 Cena	30

2.10.1	Cena jako nástroj marketingové komunikace	31
2.11	Distribuce	32
2.12	Propagace	33
2.12.1	Reklama	33
2.12.2	Přímý marketing	34
2.12.3	Podpora prodeje	34
2.13	Shrnutí teoretické části	35
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
3.1	Představení podniku Subway	36
3.1.1	Obchodní model Subway	36
3.2	Stručné představení jednotlivých restaurací	38
3.2.1	Subway Campus Square Brno	38
3.2.2	Subway City Park Jihlava	39
3.3	Marketingový mix	40
3.3.1	Produkt	40
3.3.2	Cena	42
3.3.3	Distribuce	45
3.3.4	Propagace	46
3.3.5	Lidé	48
3.4	Analýza oborového prostředí	49
3.4.1	Vymezení trhu	49
3.4.2	Konkurence	50
3.4.3	Zákazníci	58
3.4.4	Dodavatelé	59
3.4.5	Shrnutí pomocí analýzy pěti sil dle Portera	60
3.5	SLEPT analýza	61
3.5.1	Sociální faktory	61

3.5.2	Legislativní faktory	62
3.5.3	Ekonomické faktory	63
3.5.4	Politické faktory	64
3.5.5	Technologické faktory.....	64
3.6	McKinseyho analýza 7S	65
3.6.1	Struktura	65
3.6.2	Strategie.....	66
3.6.3	Systémy	66
3.6.4	Schopnosti	66
3.6.5	Styl řízení	66
3.6.6	Sdílené hodnoty.....	67
3.6.7	Spolupracovníci.....	67
3.7	SWOT analýza.....	68
3.7.1	Vyhodnocení silných a slabých stránek analýzy z hlediska konkurenceschopnosti podniku	69
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	71
4.1	Produkt.....	72
4.1.1	Rozšíření produktové řady o levnější variantu pokrmu - polévku	72
4.2	Změna dodavatele zeleniny pro ledový salát.....	73
4.3	Cena	75
4.3.1	Přehodnocení nabídky ISIC menu 1+1 zdarma.....	75
4.3.2	Vytvoření slevy na ESN kartu.....	76
4.4	Propagace.....	77
4.4.1	Změna přístupu ke tvoření marketingových akcí – letáky	77
4.4.2	Spolupráce se studentskými spolky.....	82
4.4.3	Propagace celé škály produktů včetně salátů a wrapů	84
4.5	Místo	84

4.5.1	Catering	84
4.5.2	Remodel decoru stávající restaurace	88
4.6	Souhrn návrhů.....	90
4.6.1	Společná část	90
4.6.2	Rozlišení u jednotlivých restaurací	91
4.6.3	Plán a předpoklady realizace	91
ZÁVĚR.....		92
Seznam použitých zdrojů		94
Seznam obrázků, tabulek a grafů		98

ÚVOD

Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolil společnosti Subway, která je jednou z nejznámějších a nejrozšířenějších sítí franšízově provozovaných restaurací s rychlým občerstvením na světě. Podnikání s využitím franšízového modelu je velice rozšířené a jeho využití stále více roste. Franšizant jako takový má ovšem omezené možnosti změn strategií, vizí a cílů firmy a při budování svého podniku má tak svázané ruce. Je zde tedy jasně vidět výhoda na straně jedné, kdy je poskytnuto franšizantovi know – how, ovšem nevýhoda na straně druhé, kdy je poté zcela odkázán na schopnosti managementu dané franšízy v uvažované zemi.

Subway má momentálně nejvíce restaurací na světě, ale většinu trhu neovládá a to z důvodu odlišného franšízového modelu. Ten naráží i v podmínkách České Republiky a důkazem toho jsou i v této práci dvě uvažované restaurace, z nichž každá sídlí v jiném městě, přesto je spojuje spousta velice podobných problémů. I přes to, že v konečném důsledku je naprosto klíčové to, aby se restaurace, i přes to, že mají odlišné majitele, spojily a investovaly do marketingu a celkově do propagace a tvorby značky společně, existují i metody, kterými můžou právě jednotliví vlastníci negativní trendy ve své oblasti zvrátit.

I přes to, že jsou jednotliví vlastníci fakticky podřízeni developmentu v daném regionu který určuje náplně marketingu z centrálního fondu, mají dohromady sílu na to, aby chování tohoto orgánu do určitého rozměru korigovali. Z tohoto důvodu musí franšizant plnit roli jak proaktivního marketéra, tak i kontrolora managementu značky a neustálého kritika tlačícího na kvalitnější služby.

Práce se proto zabývá jak návrhy pro jednotlivé franšizanty, tak i návrhy pro další směřování Subway v daném regionu tak, aby bylo udržitelné a v konečném uvedlo k primárnímu cíli jak značky tak i franšizantů, otevírat další restaurace a zvyšovat podíl na trhu stejně tak jako násobit prostředky v centrálním marketingové fondu.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je posílení konkurenceschopnosti dvou konkrétních restaurací Subway pomocí návrhů v rámci marketingového mixu. Pro tento účel poté vybrány restaurace v Jihlavě a Brně. Při zpracovávání práce bude uvažováno s faktory a rozdílnostmi u obou restaurací a některá navržení poté budou směřovat jak do roviny obecnější, tak i do roviny zahrnující pouze jednu restauraci, nebo druhou restauraci. Práce bude tedy v určitých oblastech, které jsou pro jednotlivé restaurace specifické, rozdělena na dvě části. Navržená opatření by poté měla směřovat ke zvyšování podílu na trhu a přilákání potenciálních zákazníků. Práce si také dává za cíl uvést konkrétní kroky, které povedou k plnění dané strategie včetně jejich peněžní nákladové a výnosové kvantifikace a možného budoucího přínosu pro podnik. Mezi dílčí cíle práce poté patří vytvoření teoretického základu, který bude objasňovat termíny v práci použité a ze kterého budou další praktické části vycházet.

Návrhu budoucí strategie za účelem rozvoje konkurenceschopnosti podniku bude předcházet analýza podniku, jeho vnitřního a vnějšího prostředí a stávající strategie podniku, a to pomocí analýzy marketingového mixu společnosti. V této části dojde k identifikaci silných i slabých stránek podniku, na kterých je nutno pracovat, respektive jich využít. Dále budou odhaleny příležitosti pro zlepšení a hrozby, které pro společnost mohou plynout.

Analýzy použité při zpracování analytické části:

- Analýza obecného okolí – SLEPT
- Oborová analýza
 - s využitím konceptu Porterovy analýzy a následné shrnutí v modelu pěti sil
 - benchmarkingová analýza – srovnání s konkurencí
 - Zákaznická analýza s využitím diskuzních blogů a strukturovaných rozhovorů
- McKinseyho analýza 7S – hodnocení kritických faktorů uvnitř společnosti

Ve všech předem uvedených analýzách bude v určitých částech práce rozdělena do dvou částí tak, aby plně reflektovala jednotlivá specifika obou restaurací, pokud to bude potřeba. Veškeré analýzy poté budou shrnuty ve SWOT analýze, která bude provedena jak z pohledu rozvoje podniku, tak i z pohledu konkurenceschopnosti podniku, včetně uvedení faktorů specifických pro jednotlivé restaurace.

V návrhové části poté budou z této analýzy vybrány jednotlivé konkrétní faktory spojené s konkurenceschopností a na ně budou navázány jednotlivá řešení. Tato řešení budou zpracovávána opět s důrazem na odlišnost situací jednotlivých restaurací včetně časového a finančního rozlišení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce slouží jako teoretický základ pro tvorbu analýzy podniku a následných konkrétních kroků pro zlepšení situace na trhu a konkurenceschopnosti. Obsahuje poté teorii marketingu a marketingového mixu uvažovaného v prostředí služeb. Zároveň se také zabývá teorií konkurence a konkurenceschopnosti podniku vůči dalším subjektům, které působí na trhu.

2.1 Konkurenceschopnost

Lze ji definovat, jako schopnost podniku udržet si, či zvyšovat podíl na daném cílovém trhu. Schopnost podniku konkurovat ostatním subjektům působícím na stejném trhu je založena na vysokém množství faktorů. Tyto faktory lze poté dělit na faktory vnější, působící vně podniku a také faktory vnitřní, které jsou umístěny uvnitř podniku. Zároveň může být konkurenceschopnost vyjádřena jako způsobilost podniku prodávat a produkovat produkty s cílem zachování rentability. Podnik se poté zaměřuje na nabízení výrobků za co nejnižší cenu se zachováním co nejvyšší kvality a to tak, aby byl schopný konkurovat ostatním firmám působícím ve stejném odvětví (Kotler, 2007).

Z jiného pohledu lze chápat konkurenceschopnost jako základní, přirozenou formu chování nejen podniků, ale lidské podstaty jako takové, kdy při snaze o dosažení stanovených cílů dochází kontinuálně k narušování cílů dalších subjektů působících na trhu. Dochází tak díky tomu k situaci, ve které úspěch jednoho konkurenta, znamenající růst jeho zisku, přiláká do odvětví další, nové, konkurenty, kteří do něj vstupují s vidinou možnosti jeho získání (Zich, 2012).

Z hlediska koncepce úspěchuschopnosti a její pojetí strategie je konkurence chápána jako určitá cílová orientace, využitá pro splnění cíle. Konkurence je poté definována jako soutěž na straně vstupů a výstupů, přičemž k ní dochází s konzistentními i nekonzistentními konkurenty. Soutěžení má odlišný charakter pro firmy a produkty, přičemž se zde naplno projevuje systémový a procesní charakter konkurence. Jednotliví konkurenti se chovají specificky a používají osobitý přístup ke zvyšování tržního podílu. Podniky si musí uvědomit, s kým chtějí a mohou soutěžit a to stejně tak jako kdo chce a může soutěžit s nimi (Zich, 2012).

2.1.1 Hodnota pro zákazníka a její propojení s konkurenční výhodou

Klíčem k úspěchu podniku na trhu je vytvoření vzhledem k cílům a požadavkům trhu a zákazníků relevantní a dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodou, která bude podnik odlišovat od jeho přímých i nepřímých konkurentů. Výhoda tohoto typu ovšem nesmí být pouze jedna, protože konečný úspěch na trhu je tvořen řetězcem na sebe navazujících výhod působících v různých oblastech jako je kvalita výrobku jako takového, servis, rychlost a kvalita jednání, spolehlivost, nižší náklady, nebo také dodání pocitu luxusu a podobně. Často ani nelze vytvořit takovou kombinaci, která by spolehlivě zaštiťovala všechny tyto uvedené parametry a podnik tak musí pro účely daného trhu a produktu tyto parametry vhodně namíxovat tak, aby vznikla ucelená konkurenční výhoda. Koncepce úspěchuschopnosti dále rozlišuje tři základní druhy konkurenčních výhod:

- **Pseudokonkurenční výhody** – kde vzniká problém s jejich aplikací z toho důvodu, že představují nejvíce problematickou oblast porušování, respektive nedodržování a kličkování v právních normách a etických kodexech. Všeobecně není tento prostředek vnímán jako přijatelný, i přes to však může firmě pomoci při jejím snažení
- **Semikonkurenční výhody** – které se rozdělují na přijatelné výhody jako je například uvedení cla pro ochranu trhu před zahraniční konkurencí a neidentifikované výhody, které význam nabírají v momentě jejich správného rozlišení ze strany podniku.
- **Ryze konkurenční výhody** – související s identifikací možností a zdrojů použitých uvnitř podniků a které má firma dostupné. Jedná se jak o hmotné zdroje jako je například nemovitý a movitý majetek, tak i také zdroje nehmotné v podobě akcií, know – how a podobně (Zich, 2012).

Zásadní součástí a obecně klíčem pro získání konkurenční výhody je tak zvaná **hodnota pro zákazníka**. Bez její identifikace a orientace podniku na zákazníka tak, aby mu byly schopny poskytnout to, co od daného produktu požaduje a za co platí je šance získání úspěchu firmy na trhu naprosto mizivá. Hodnota, kterou výrobek pro zákazníka přináší, poté musí koexistovat s důrazem na konečnou cenu a uspokojovat požadovanou potřebu zákazníka a jeho očekávání od výrobku jako takového. Cena se tedy přímo utváří na tom základě, jakou hodnotu pro zákazníka produkt představuje, respektive jakou cenu je za něj poté ochoten zaplatit.

Firma poté musí požadovanou hodnotu identifikovat a vytvořit. Hodnota se ale ne vždy musí rovnat opravdové užitné hodnotě pro zákazníka. Kvalitním marketingem může podnik hodnotu svého produktu uměle zvýšit, což mu umožní držet vyšší cenu než má konkurence při stejné, nebo i horší specifikaci produktu. Obecně je hodnota tedy rozdílem mezi náklady, které zákazník na koupi produktu vynaloží a jeho celkovou spokojeností z koupě a užívání produktu. Tato hodnota a její vytvoření jsou potom jedním ze základů vytvoření konkurenceschopnosti podniku (Zich, 2012).

2.1.2 Hodnotový řetězec

Tento nástroj, navržený a popsáný Michaellem Porterem, slouží pro identifikaci možností vytváření hodnot pro zákazníka. V každém podniku se dá nalézt množina aktivit, jejichž cílem je v konečném důsledku vytvářet návrhy, distribuovat a podporovat produkty dané firmy. Pomocí nástroje hodnotového řetězce lze poté podnik rozdělit na několik typů těchto hodnotu vytvářejících aktivit a identifikovat tak vzorce chování nákladů podniků na konkrétním trhu. Tento nástroj poté umožňuje nalézt možnosti podniku odlišit se v rámci konkurenčního boje. Aktivitu rozlišujeme primární a podpůrné.

Primární aktivity zahrnují:

- Logistiku na vstupu
- Provoz
- Logistiku na výstupu
- Marketing a prodej
- Služby

Klíčové procesy, na které by se měl podnik poté zaměřit jsou procesy vývoje jeho produktů, řízení zásob a také procesy objednávání a plateb včetně procesů služeb zákazníkům. Produkt totiž není jediným prostředkem pro vytvoření a přidání hodnoty pro zákazníka a orientací čistě na něj se podnik připravuje o další možnosti při získání konkurenční výhody. Právě proto se musí podnik zaměřit i na aktivity podpůrné, mezi něž patří PR, nákup, infrastruktura společnosti a vývoj technologií (Bartes, 2008).

2.1.3 Konkurenční prostředí

Toto prostředí lze definovat jako okolí podniku, ve kterém podnik působí a které pro firmu představuje jak množinu možností pro její rozvoj, tak i významné množství hrozeb, kterým musí podnik čelit. Největší hrozbou je poté pro podnik stále se měnící prostředí, které v čase prochází kontinuálním vývojem. Tímto prostředím je poté myšleno prostředí makroekonomické a oborové. Makroekonomické okolí je definováno svým vlivem na veškeré podnikající jednotky a to konkrétně v oblastech ekonomických, enviromentálních, politických, sociálních a technologických. Naopak oborové prostředí je tvořeno dalšími podniky, které působí na stejném trhu a produkují stejné, substituční, produkty. V tomto odvětví poté působí síly odběratelů, dodavatelů, substitutů a momentálně působících konkurentů (Jakubíková, 2009).

2.1.4 Mikroprostředí

Můžeme jej rozdělit dále na prostředí vnitřní, kde se zabýváme striktně podnikem, či organizací a na prostředí vnější, kde bereme v úvahu i další hráče na trhu jako jsou dodavatelé, zákazníci, veřejnost či konkurence. Obecně jej ale lze chápat jako nejbližší okolí podniku, kdy podnik sám je jeho součástí a má přímý vliv na jeho utváření. Důležité pro podnik je to, aby si v tomto prostředí uvědomoval, chápal a přijímal svou roli (Kotler, 2007). V tomto prostředí má podnik větší vliv na jednotlivé faktory jej utvářející a to právě z důvodu jeho dosahu v závislosti na blízkost daného prostředí a toho, že sám podnik je jeho velkou součástí. I přes to, že je tedy mikroprostředí částečně kontrolovatelné, zde vyvstává řada parametrů, které podnik nemůže ovlivnit a musí je tak zahrnout do strategického marketingového plánování. Mezi konkrétní kroky pro ovlivnění tohoto prostředí bychom poté zahrnuli např. změnu dodavatelů, spolupráce s konkurencí, případně využití reklamních kanálů vůči zákazníkům (Kotler, 2007; Foret, 2010; Horáková 2003).

Mikroprostředí má dvě oblasti a to vnitřní a vnější. Ve vnitřní se nachází pouze daný podnik, vlastní organizace. Ve vnější se poté nachází:

- dodavatelé
- marketingoví zprostředkovatelé
- veřejnost
- zákazníci
- konkurenti (Foret, 2010).

2.1.5 Makroprostředí

Na rozdíl od mikroprostředí zahrnuje širší okolí podniku, které není možno podnikem ovlivňovat k obrazu svému. Faktory, které jsou v něm obsaženy, jsou naprosto mimo dosah podniku, a proto mu zbývá pouze je pozorovat a snažit se jim co nejlépe přizpůsobit. Každý podnik má tyto faktory jedinečné a klíčové je pro podnik jejich pochopení a vnímání. V rámci makroprostředí poté rozlišujeme těchto 6 základních faktorů:

- ekonomické faktory
 - kupní síla spotřebitelů, výše a struktura jejich výdajů
 - úrokové sazby, dluhy, dostupnost úvěrů a úspory
- demografické faktory
 - věk, osídlení, zaměstnání, vzdělání – klíčové pro odhad velikosti a tempa růstu trhu
 - na jejich základě lze predikovat vývoj na trhu
- kulturní a sociální faktory
 - záliby, postoje společnosti, normy chování a jejich sdílené hodnoty
- technologické faktory
 - síly, které ovlivňují uvedení nových výrobků na trh a příležitosti s tím spojených, rozvoj technologií provází zpravidla stimulace ekonomického růstu
- přírodní činitele
 - je tvořeno zdroji, které jsou podnikem využívány ve formě vstupů
- politická situace
 - změny legislativy, opatření antimonopolního rázu

2.1.6 Konkurenční podniky

Konkurenční podniky, respektive konkurenci, lze určit na základě teorie firemního imperativu. Tento imperativ je vymezen firemními cíli, produkty a zdroji a to v souvislosti s konzistentními a nekonzistentními konkurenty. Konzistentní podniky (konkurenty) jsou poté takové podniky, které se svým chováním a orientací v rámci trhu podobají. Klíčové je poté vymezit se oproti konkurenci z hlediska mezifiremní konkurence, kdy se podnik na trhu snaží prosadit pomocí zvyšování tržního podílu a budování dobře vnímaného firemního jména a značky. Zmíněná strategie je dlouhodobého charakteru. Touto strategií se poté může podnik odlišit od konkurence, která je orientovaná striktně na produkt a snaží se prosadit skrze například snižování ceny, nebo změny předmětu reklamy (Zich, 2012).

2.1.7 Substituční pojetí konkurence

Toto pojetí vychází z modelu pěti konkurenčních sil, které byly definovány Porterem. Dále jsou rozvinuty v teorii Kotlera (2001), který je popisuje jako čtyři základní úrovně konkurence. Mezi tyto úrovně patří:

- konkurence značky
- konkurence odvětví
- konkurence služeb
- konkurence rodu

Konkurence značky poté představuje zápolení podniků, které nabízí podobné produkty za srovnatelné ceny. Konkurence odvětví je poté omezena na jedno odvětví, v rámci kterého konkurenti nabízí stejné produkty. Konkurence služeb je poté konkurenčním bojem mezi firmami, které se snaží cílového zákazníka uspokojit pomocí nabídky stejných služeb. A konečně konkurence rodu je poté chápána jakožto konkurence mezi všemi podniky, které se snaží dosáhnout na finanční prostředky cílových zákazníků.

2.1.8 Strategie z hlediska konkurence

Určení konkurenční strategie je jedním z fundamentálních předpokladů pro dlouhodobé fungování podniku na trhu. Tato strategie poté určuje to, jakým způsobem bude firma na daném trhu konkurovat ostatním subjektům na něm působícím.

Pro stanovení této strategie je poté nutno stanovit cíle a také opatření, kterými budou tyto cíle naplněny. Obecně je tedy cílem konkurenční strategie to, aby měl podnik vybudované stabilní a z dlouhodobého hlediska udržitelné postavení vůči ostatním silám a podnikům, které na uvažovaném trhu působí.

Zároveň je také důležité to, zda je daný trh a odvětví pro firmu vůbec zajímavé a zda může podnik na tomto trhu z dlouhodobého hlediska být profitabilní. Správně zvolená konkurenční strategie je klíčem k vytvoření výhodného odvětvového konkurenčního prostředí. Strategie jsou primárně tvořeny proto, aby zajistili co největší podíl na trhu a to skrze vysokou spokojenost zákazníka, který docení přidanou hodnotu prodáváného produktu oproti konkurenčním substitutům (Porter, 1994).

Zákazník logicky vyhledává na trhu produkty, které mu přinášejí co největší užitnou hodnotu. Této hodnoty je poté možno dosáhnout vhodnou marketingovou skladbou. Zákazník poměřuje tuto hodnotu vzhledem ke svému důchodu, vědomostem a soukromým nákladům, které musel vynaložit pro identifikaci nabídky. V případě že chce podnik navýšit tyto parametry, musí sáhnout ke změně marketingového mixu. Těmito změnami poté můžou být snížení ceny produktu, změna image značky nebo podniku, a nebo zvýšení samotné užité hodnoty produktu, například kvality a trvanlivosti (Kotler, 2007).

2.1.9 Konkurenční výhoda

„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech, a diferenciací“ (Porter, 1994, s. 21)

Konkurenční výhoda je definována jako hodnota, kterou podnik převyšuje vlastnosti konkurenčního výrobku a jeho zákazníci jsou ochotni za ni zaplatit. Může být vyjádřena jako nižší cena, kterou se podnik vymezuje proti konkurenci. Také může být vyjádřena jako lepší užitná vlastnost v návaznosti na stejnou, nebo i případně vyšší cenu. Čím těžší je tuto konkurenční výhodu možné okopírovat a uvést na trh produkt se stejnými vlastnostmi, tím větší hodnotu pro podnik má. Toto velice úzce souvisí s udržitelností konkurenční výhody, která s možností napodobení a výroby substitučního produktu klesá (Porter, 1994).

Každý trh má poté pět základních dynamických faktorů ovlivňujících výnosnost daného odvětví:

- Potencionální noví konkurenti
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Nové výrobky
- Konkurence v odvětví

Vliv odběratelů výrazně ovlivňuje ceny, které se na trhu stanovují a to z důvodu kontinuálního požadavku zákazníků na snižování cen a vytváření slev. Tento vliv je poté klíčový z hlediska cenotvorby, přičemž ceny žene na co nejnižší úroveň, kde zákazníci podnikům nechávají pouze skromný zisk za prodané produkty. Dodavatelé mají výrazný vliv na ceny dodávaného zboží a nákladovou stranu podniku. V případě silného konkurenčního boje je poté jeho vliv na cenu také velice výrazný. Při stupňování nákladů na konkurenční boj je zároveň podnik nucen držet ceny na co nejnižší úrovni tak, aby byl konkurenceschopný (Kotler, 2007).

Hrozba nových konkurentů poté nutí podnik držet ceny produktu nízko tak, aby pro ostatní potenciální konkurenty nebylo výhodné do tohoto trhu vstupovat. Tato hrozba také nutí ustálené podniky na trhu investovat za účelem odrazení nových, potenciálních konkurentů. Podobně funguje i hrozba nových výrobků na trhu. Tato hrozba tlačí ceny dolů a klíčovým ukazatelem jsou poté náklady, které by museli zákazníci vynaložit na přechod k novému, substitučnímu, výrobku (Porter, 1994).

2.1.10 Konkurenční strategie

Při určování konkurenční strategie se musí podnik rozhodnout, jaký typ konkurenční výhody zvolí. Existují dva druhy:

- nízké náklady
- diferenciaci

Vzhledem k předmětu podnikání uvažovaného podniku se dále budeme zabývat diferenciacním druhem konkurenční strategie. Zde je klíčové zaměření na jedinečnost produktu, která vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka. Podnik musí určit jednu klíčovou vlastnost produktu (případně více vlastností), kterou bude dále rozvíjet a které bude přidávat strategickou významnost a to dle požadavků zákazníků v uvažovaném odvětví. Způsoby, kterými tohoto podnik dosáhne, mohou být různé. Může se zaměřit na formu distribuce, marketingové komunikace nebo přímo na vlastnosti a přidanou hodnotu daného výrobku. Diferenciace poté musí splňovat jednu základní podmínku a tou je to, že náklady na ni musí být nižší než výnosy, které z ní pro podnik mohou plynout a zároveň se musí výrazným způsobem odlišovat od konkurence (Porter, 1993).

Mezi zdroje diferenciaci se řadí jednotlivé činnosti, které podnik provádí. Základem pro jejich určení je tzv. hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec je elementárním nástrojem pro identifikaci konkurenční výhody a zároveň také nalezení způsobu, jak si tuto danou výhodu udržet.

2.2 Marketing jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti

Klíčovým faktorem pro konkurenceschopnost podniku není pouze vytvoření konkurenční výhody a celkově přidané hodnoty, ale také její prezentace, výběr a celkově odhalení a zjištění toho, co zákazníci chtějí a na daném produktu oceňují. Marketing figuruje v celém procesu konkurenceschopnosti od začátku až do konce. Základem inovací a tvorby nových produktů jsou nabyté znalosti o stavu trhu, počtu zákazníků a jejich potřebách, které jsou zjišťovány s využitím marketingu. Zároveň také vhodně zvolený marketing dokáže vyzdvihnout klady produktu a vytvořit tak přidanou hodnotu sám o sobě a to i bez jakéhokoliv zásahu do stavu a vlastností produktu jako takového. Marketing proto tvoří velkou část konkurenční strategie většiny podniků, obzvláště těch, kteří působí na zákazníka orientovaném trhu a je tak jedním z klíčových prostředků k dosažení zvýšení konkurenceschopnosti podniku a jeho produktů (Kotler, 2010).

2.3 Definice a význam marketingu

Marketing je mnohými vnímán jako nástroj pro zvýšení prodeje pomocí reklamy a dalších propagačních aktivit. Ve skutečnosti ovšem marketing zahrnuje daleko více a je považován za naprosto klíčovou součást strategie podniku. Jednotná definice marketingu ovšem neexistuje. Dle Kotlera (2001) je primárním cílem marketingu uspokojovat potřeby zákazníka a to ve všech oblastech jeho nároků na produkt. Z této definice poté vyplývá, že samotná reklama a propagace produktu je pouze částí celého marketingového procesu. Tento proces začíná ještě před uvedením daného produktu na trh, a to ve formě strategického plánování, výzkumu trhu, určení cílové zákaznické skupiny a tak dále. Marketing je poté dle Horákové (2003) úzce spjat s volným tržním prostředím a jeho cíle poté plně reflektuje hlavní a základní cíl podniku v tržním hospodářství, kterým je zákaznická spokojenost.

Hlavním cílem marketingu je tedy vyvinout produkty, které zákazníkům poslouží jak svojí přidanou hodnotou, tak i uspokojením jejich potřeb. Tento cíl je poté plněn skrze dbání na vhodnou a přijatelnou zákaznickou cenu včetně zvolení správných distribučních kanálů. Nedílnou součástí tohoto procesu je podpora prodeje. Tato činnost, prováděná podnikem, v konečném důsledku slouží ku prospěchu nejen podniku samotného, ale i konečného zákazníka (Foret, 2010).

„Marketing je sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za jiné komodity nebo za peníze“ (Kotler, 2007).

2.4 Strategický marketing

Strategický marketing je jedním z vývojových stupňů marketingu (a sám také obsahuje několik vývojových fází) uvažovaných ve vztahu k marketingovým funkcím, činnostem a časovým horizontům. Charakterizován je jako proces, který je spojený s vypracováním klíčových analýz, včetně faktorů, které je ovlivňují. Mezi tyto analýzy poté patří:

- analýza vnitřních stránek a podmínek podniku
- analýza příležitostí a hrozeb podniku
- analýza konkurence a jejího budoucího vývoje

Zároveň se také tento proces podílí na formování souboru cílů firmy a na tvorbě podnikových strategií, stanovení marketingových cílů a způsobů jejich dosáhnutí, vypracováním a realizací a kontrolou marketingových plánů. Strategický marketing se tedy stará o celkové, komplexní řízení marketingového procesu (Horáková, 2003).

Slovo strategický se poté používá z toho důvodu, že je nutno dělat rozhodnutí strategického marketingu na vyšších úrovních podnikového managementu. Je to tedy ta část marketingového procesu, která již zasahuje do klíčových řídicích a rozhodovacích firemních procesů. Jednotlivé manažery poté učí to, že musí vážit dlouhodobé důsledky svých současných rozhodnutí i do budoucna. I přes to, že fokus strategického marketingu je primárně na trh, a to s konečným cílem uspokojení zákazníka, prostupuje celý podnik a výrazně formuje a ovlivňuje veškeré jeho činnosti (Kotler, 2001).

Vzhledem ke konkurenčnímu tržnímu prostředí, kde se podnik snaží skrze pochopení potřeb a tužeb zákazníka přijít na trh s nejlepším výrobkem, je klíčovou součástí strategického managementu i hledání konkurenční výhody oproti ostatním podnikům na trhu působících. Zde poté platí to, že čím větší je odlišení daného výrobku od substitutů a dalších produktů na trhu, jeho dosažitelnost a také udržitelnost, tím vyšší silnější a stálejší pozici na trhu oproti konkurenčním výrobkům má (Horáková 2003).

2.5 Marketing výrobků a služeb

Výrobek je obecně považován za hmotnou věc, která prošla určitými stádii výroby. Marketingové pojetí výrobku je ovšem diferencovanější a vnímá jej jako jakýkoliv objekt podnikatelské či nepodnikatelské aktivity, což je v podstatě cokoliv, co lze prodat či koupit. Můžou jím tedy být jak hmotné statky, tak i statky nehmotné, jako například licence, práce, nebo služby. Službami se rozumí aktivita, nebo soubor aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Služba tím pádem nemusí (ale může) obsahovat produkt ve formě hmotného výrobku a pracuje s předpokladem, že jako taková není provázena vznikem klasických vlastnických vztahů (převod hmotného vlastnictví). Služeb je ovšem velice široká škála, a proto ne všechny zcela splňují tuto definici. Marketing služeb je poté vývojovým stupněm v marketingové filozofii a neustále se vyvíjí. Stejně tak jako jiné složky marketingu se i marketing služeb primárně zabývá zjišťováním, uspokojováním a předvídáním zákaznických požadavků (Boučková, 2003).

V marketingové teorii se poté hovoří o spojitosti marketingu hmotných výrobků a služeb. Pracuje s tím faktem, že nabídka trhu obsahuje široký rozsah poskytovaných služeb (hmotných i nehmotných), které se navzájem doplňují.

Pohostinství jako takové z hlediska národního hospodářství ovšem spadá do sektoru služeb (terciární sektor), a to stejně jako například cestovní ruch. Tento model je ovšem zjednodušený a jak bylo ukázáno výše, z hlediska marketingu jej nelze tímto způsobem aplikovat. Zároveň se také liší přístup jednotlivci vlastněných restaurací a nadnárodních korporací a řetězců. Klasický marketing služeb má několik zákonitostí, kterými se odlišuje od marketingu výrobků. Tyto odlišnosti poté jsou:

- nižší výdaje na marketing,
- absence marketingového oddělení,
- nízká forma využití výzkumu a poradenství v oblasti marketingu,
- zajištění reklamy vlastními silami
- větší individuálnost při přístupu k zákazníkovi (Kotler, 2007).

Tyto podmínky platí do určité velikosti podniku. V případě většího rozsahu a trhu, kde podnik působí, se tyto odlišnosti mažou a marketing daných firem poté působí více jako marketing výrobků, než služeb.

2.6 Marketingová komunikace

Komunikace je často redukována na pouhou sféru informací. Marketingové pojetí ji ovšem vnímá daleko komplexněji.

„Předmětem komunikace může být jakýkoliv výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní) představený (prezentovaný) jednou stranou (osobou, institucí) a vnímaný stranou druhou“ (Foret, 2003, s. 5).

Podnik komunikuje nejen navenek, ale také uvnitř a to pomocí podnikové identity (anglicky corporate identity). Tato komunikace zahrnuje jak komunikaci uvnitř podniku směrem od vedení k zaměstnancům, tak také na venek a to externí komunikaci k dalším klíčovým segmentům veřejnosti. Pro komunikaci s veřejností je poté klíčový podnikový image, který se vytváří z představ zákazníků o dané společnosti, nebo značce. Zde je klíčové to, jak vnímají podnik stakeholders (klíčové segmenty veřejnosti) a to jak vzhledem k nabízeným službám tak i ke konkurenci (Schiffman, 2004).

Pro úspěšnou marketingovou komunikaci tedy musí podnik vytvořit prostředí, kde splňuje základní předpoklady pro úspěch na trhu:

1. Dobře vnímaná podniková identita, kultura a pozitivní image značky
2. Určení cílového zákazníka
3. Přesně dané cíle a strategii vzhledem ke komunikaci se zákazníkem
4. Kvalitní produkt, po kterém zákazník touží a který naplňuje jeho potřeby
5. Vymezení se proti konkurenci
6. Akceptovatelná a pochopitelná cena (z pohledu zákazníka)
7. Distribuce produktu tak, aby se s ním mohl zákazník seznámit a zakoupit jej (Foret, 2003)

2.7 Marketingový výzkum

Pro efektivní marketingovou komunikaci platí to, že musí být podložena kvalitním výzkumem ohledně preference zákazníků. Vše tedy začíná u marketingového výzkumu, který je využit pro získání podstatných a objektivních informací na trhu, předně informace o cílových zákaznících.

Mezi tyto informace se poté řadí:

- kdo tito zákazníci jsou (vzdělání, věk, bydliště, ekonomická aktivita)
- frekvence, místo a předmět nákupu
- spokojenost či nespokojenost s nabídkou na trhu (Vysekalová, 2004)

Při sběru informací se rozlišujeme tzv. měkká a tvrdá data. Tvrdá data jsou zpravidla údaje, které jsou získané z oficiální statistické evidence. Mezi tato data patří:

- počty jednotek obyvatel, domácností, podniků
- vynaložené výdaje jednotlivých subjektů
- vybavenost
- výsledky činností

Měkká data jsou poté výpovědi o stavy vědomí. Zážitky, názory, hodnocení a přání. Ke sběru těchto dat se poté používají rozličné metody a speciální výzkumy jako například výzkumy veřejného mínění, sociologické výzkumy a tak dále. I přes tyto definice se měkká a tvrdá data v závislosti na přesnosti ne vždy liší. Tvrdá data nejsou vždy naprosto objektivní a měkká nejsou vždy naprosto subjektivní. K potencionálnímu zkreslení pak může dojít v obou případech (Foret, 2003).

2.8 Marketingový mix

Představuje praktickou a operativní specifikaci a konkretizaci marketingového přístupu podniku a je tedy hlavním nástrojem pro dosažení podnikových marketingových cílů.

„Jde o soubor kontrolovaných marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka“ (Foret, 2003, s. 127).

Marketingový mix je sestavován a průběžně měněn dle možností podniku a dělí se na čtyři základní části, které se nazývají 4P. Tyto části poté jsou

- produkt
- cena
- místo
- propagace

Jak již bylo uvedeno, tyto čtyři části se zkráceně nazývají 4P a to z důvodu jejich anglického označení – product, price, place, promotion. Marketingový mix, jednotlivé jeho části a jejich provázání ilustruje skutečnost, že marketingové aktivity nelze v podniku chápat pouze jako souhrn určitých opatření, ale je naopak nutné je chápat jako komplexní záležitost kdy je výsledný celkem úzce propojen. Pro výsledek je tedy důležitý poměr těchto čtyř P určený na základě fungování a působení daného podniku (Kotler, 2007).

Každá z částí marketingového mixu obsahuje rozsáhlý okruh témat a otázek, které se mnohdy označují jako samostatné mixy (komunikační mix, cenový mix a tak dále). V posledních letech roste tlak na rozšíření čtyř základních částí marketingového mixu o další témata, jako je například servis – S, nebo balení (packaging) – P, případně se jedno P používá pro znázornění vlivu lidí (people). Zastánci tradičního rozvržení ovšem argumentují tím, že jsou všechny tyto další okruhy součástí již klasických 4P. Jak již bylo zmíněno, základním stavebním kamenem pro fungování tohoto konceptu je vzájemný soulad všech čtyř jeho základních částí (Vysekalová, 2006)

Jak se ve své práci zmiňuje Kotler (2007), nejopodstatněnější připomínky ke konceptu jsou ty, že zastupuje pouze hledisko podniku, který zajišťuje nabídku na trhu, tedy prodávajícího. Pro zdůraznění pohledu zákazníka vytvořil koncept 4C, který by měl být

základem pro tvorbu 4P a to z toho důvodu, že mu jeho určení logicky předchází a z dat v něm určených se dá při dalším postupu vycházet. Koncept 4C obsahuje:

- zákaznické náklady
- hodnotu pro zákazníka
- pohodlí
- komunikaci

2.9 Produkt

Produkt je jádrem a klíčovou součástí obchodní činnosti podniku a významně ovlivňuje i ostatní části marketingového mixu společnosti. Z hlediska marketingu se za produkt považuje:

„Vše, co může být na trhu nabízeno a směnováno jakožto objekt zájmu o uspokojení určité potřeby, o řešení určitého problému, o poskytnutí určité hodnoty“ (Vysekalová, 2006, s. 106)

2.9.1 Diferenciace produktu

U spousty navzájem si konkurujících substitučních produktů hledá zákazník rozdíly velice těžko. Jednotlivé podniky budují pro své produkty různé image dle zaměření na cílový segment zákazníků a tato image je mnohdy tím jediným, co produkty stejných užitných vlastností na trhu rozlišuje (Kotler, 2007).

2.9.1.1 Úloha produktu

I přes to, že pro konečného zákazníka jsou důležité užité vlastnosti produktu, v obecné rovině zůstává úlohou produktu to, aby v co největším rozsahu dokázal uspokojit potřeby zákazníků, spotřebitelů. Různí zákazníci ovšem mají různé potřeby a jejich uspokojení nemusí být vždy spojeno s užitnou funkcí daného produktu. Produkt jako takový mnohdy působí jako společenský symbol, který je ovlivněn hodnotami společnosti, ve které se cílový zákazník nachází. Psychologické aspekty produktu, které se objevují ve dvou fundamentálních formách, jsou nejviditelnější u zboží spotřební povahy (Schiffman, 2004). Těmito aspekty poté jsou:

- sociální kontexty produktu
- psychologické vlastnosti produktu

Sociální kontext je produkt využíván jakožto nástroj pro uspokojení širšího komplexu lidských přání, tužeb a potřeb a odráží tak sociální úroveň a standard zákazníka. Psychologické vlastnosti produktu určuje prodejce a do jisté míry jsou přebírány i zákazníkem. Výrobce při jejich určování kalkuluje s životním stylem a možnostmi využití daného produktu tak, aby co nejvíce odpovídal dané cílové skupině zákazníků. Mnohdy se dá pomocí reklamy (za předpokladu silné značky) i tvarovat životní styl dle daného produktu a ne naopak. Právě v tomto případě dochází k převzetí zákazníkem (Schiffman, 2004).

2.9.1.2 Image produktu

Image produktu je mnohdy úzce propojená s image značky a podniku. Image je určitý styl vnímání daného produktu z hlediska zákazníka, vyvolává v něm emoce a pomáhá mu si zařadit daný produkt nebo podnik, značku do jeho hodnotového systému. Tato image může být jak negativní, tak i pozitivní. Podnik se snaží budovat image produktu tak, aby došlo k pozitivnímu ohlasu u cílové skupiny často se stává, že ostatní skupiny zákazníků na trhu tuto image vnímají negativně. Tento postup je spojen s tzv. trade offs, což je anglický termín vyjadřující obětování určitého segmentu trhu za účelem nabytí jiného. Image produktu nemusí vždy odpovídat realitě. Klíčovým procesem při vnímání značky a vlastností produktu je proces projekce, kdy si zákazník přiřazuje jednotlivé postavy, činy a vlastnosti k danému produktu. Tento proces může být výrazně pozitivně i negativně ovlivněn marketingovými aktivitami podniku. V praxi se poté daří kvalitní marketingovou kampaní vytvořit obraz produktu daleko lepší než je ve skutečnosti a navýšit tak tržby. (Vysekalová, 2004).

2.9.2 Struktura produktu

Produkt má dle Vysekalové (2004) několik úrovní z hlediska vnímání zákazníkem a vytváření přidané hodnoty za účelem jeho uspokojení:

- Základní úroveň produktu – představuje hlavní funkci produktu a měla by primárně zodpovídat za uspokojení potřeb zákazníka
- Sekundární úroveň produktu – představuje sekundární vlastnosti produktu. Pokud je v základní úrovni požadavek na funkčnost, například u letadel by to byla schopnost přepravy, sekundární úroveň by zahrnovala komfort, rychlost a podobně
- Terciární úroveň produktu – doplňky a rozšíření vlastností produktu a jejich možnosti
- Kvartární úroveň produktu – subjektivní vnímání zahrnující obal, značku, jméno vlastnosti a v neposlední řadě také vzhled produktu

2.10 Cena

Cena dle Kotlera (2001) představuje množství peněz, za které lze požadovaný produkt koupit. Zároveň je také jedinou částí marketingového mixu, který vstupuje do příjmové stránky podniku a je proto klíčové ji určit jak vzhledem k požadavkům cílového segmentu zákazníku, tak také vzhledem k nákladům na výrobu. Dle tohoto klíče poté rozlišujeme faktory, které ovlivňují cenu výrobku na:

- interní
- externí

Součástí interních faktorů jsou poté náklady na výrobu, prodej, distribuci a propagaci výrobku. Externí náklady souvisí se strukturou trhu, nabídkou a poptávkou na něm a také například s právními normami, které na trhu platí. Klíčová poté bývá struktura daného trhu která se odvíjí od postavení podniku na trhu a síle konkurence.

Cenotvorba je jedním z nejdůležitějších procesů, který má podnik na starosti. Přitom je klíčové si uvědomit, určit a zjistit vztah, který na trhu panuje mezi cenou a poptávkou. Pokud je poptávka neelastická, na cenu nereaguje tak výrazně, naopak pokud je elastická, může dojít při zvýšení ceny až ke výraznému snížení dané poptávky. Do neelastické poptávky se většinou řadí luxusní produkty, kterým přidává vysoká cena společenskou hodnotu. Ne vždy ale platí úměra snížení ceny = zvýšení zisků (Foret, 2003).

V praxi se poté využívají tři základní postupy pro určování ceny:

1. Nákladový přístup – z marketingového hlediska je tento přístup velice omezený, až nelogický. Nereflektuje situaci na trhu a uvažuje pouze náklady na výrobu daného produktu.
2. Přístup založený na konkurenci – tento přístup uvažuje konkurenci a vychází z tržní ceny za zboží v porovnání právě s konkurencí. Platí poté to, že menší podniky vycházení z cenotvorby větších, úspěšných firem
3. Přístup orientace na zákazníka – tento přístup využívá kvantifikace ceny na základě hodnoty, kterou v daném produktu vidí sám zákazník.

2.10.1 Cena jako nástroj marketingové komunikace

V případě ceny je názor a pohled zákazníka jedním z klíčových faktorů, které musí být vždy brány v potaz. Vždy má tedy smysl se zákazníků ptát a zjišťovat, jakou užitnou hodnotu pro ně produkt má a jak by tuto hodnotu samo ocenili penězně. Důležité je také podotknout, že v případě nesouladu ceny, za kterou podnik produkt nabízí a názoru zákazníka dochází ke snižování tržeb a profitability podniku. Cílem je tedy vytvoření konsenzu mezi zákazníkem na straně jedné a podnikem určujícím cenu na straně druhé tak, aby reflektovala jak představu zákazníka o peněžní hodnotě daného produktu, tak také náklady prodejce, které s prodejem souvisí. Propagace sama o sobě se tedy snaží cenu jako takovou vykreslit v co nejlepším světle a snaží se zákazníkovi její vlastnosti a soulad s užitnou hodnotou produktu sama vnutit. Používají se pak proto slovní spojení jako „příznivá“, „přijatelná“, „rozumná“ a podobně (Foret, 2003; Boučková, 2003).

V pojetí marketingové komunikace by pak cena měla plnit určené parametry:

- potřeby a užitečnosti produktu – může se měnit s ročními obdobími, typickým příkladem je poté zmrzlina v zimě, která postrádá svou užitnou funkci
- hodnoty produktu – jedná se o konkrétní vlastnosti produktu jako je například kvalita, design, provedení a tak dále
- dostupnost produktu – nejen jestli je jej na trhu dostatek v poměru mezi nabídkou a poptávkou, ale také jestli jsou zvoleny vhodné distribuční metody
- finanční možnosti cílového zákazníka – cena musí být v rozmezí, ve kterém si zákazník může daný produkt dovolit
- cenové strategie konkurentů – jak vyšší tak i nižší cena může pozitivně odlišovat podnik od konkurence, vyšší cenou se může podnik snažit v zákaznících evokovat vyšší kvalitu svého produktu, nižší cenou celkovou výhodnost nákupu při srovnatelných podmínkách a užitných vlastnostech produktu u konkurence
- marketingové strategie – vyjadřují postupné plánování podílu podniku na trhu
- makrospolečenský význam produktu – vyjadřuje obecnější přínos pro společnost (Foret, 2003)

2.11 Distribuce

Distribuce zahrnuje rozhodnutí o tom, jakými kanály se produkt, který podnik vyrábí nebo nabízí, dostane k cílovému zákazníkovi. Řeší tedy základní problém, a to je jak dostat zboží k zákazníkovi co nejefektivněji a za nejnižších nákladů. Z hlediska marketingu je poté zvolení distribučních kanálů spojeno s efektivní komunikační strategií podniku. Do rozhodnutí o zvolení formě distribuce vstupuje i cena a celkově charakter produktu.

Za distribuční kanál se uvažuje celý řetězec jednotlivců, firem a organizací, kteří se stanou vlastníky, nebo pouze pomohou s transportací daného produktu na další distribuční článek. Základním cílem a funkcí distribučního kanálu je překonání časových, prostorových a vlastnických stavů a rozdílů mezi výrobcí produktu a jeho konečnými uživateli. Dle Kotlera (2001) rozlišujeme 8 oblastí činností:

- výzkum trhu
- propagace odbytu
- získávání a navazování kontaktů a vztahů s odběrateli
- přizpůsobení produktu potřebám zákazníků
- vyjednávání a zprostředkování, vytvoření konsenzu o ceně
- fyzická část distribuce
- zajištění finančních prostředků – financování
- uvědomění a přebrání rizika

Distribuce také musí splňovat veškeré nároky, které se na ni v poslední době, obzvlášť z důvodu pokročující globalizace nastolují. Za úspěšnou se dá distribuce pokládat v případě schopnosti rychlé reakce na požadavky zákazníků a trhu, pokud je ve své podstatě schopná tyto požadavky dlouhodobě naplňovat a pokud je schopna reflektovat vývoj trhu a konkurence (Vysekalová, 2003).

2.12 Propagace

Charakterizovat propagaci by se dalo jako formu komunikace, která je používána v rámci podniku k informování a přesvědčování cílových zákazníků na daném trhu. Je to nástroj ke zvýšení významu služeb a produktů jako takových v očích veřejnosti, která jim poté dokáže lépe přiřadit vlastnosti a užitek a napomáhá jim se orientovat na trhu. Je také popisována jako komunikační mix, který obsahuje pět základních částí:

- reklama
- přímý marketing
- podpora prodeje
- osobní prodej
- public relations

2.12.1 Reklama

Jakožto nejznámější součást komunikačního i marketingového mixu je široké veřejnosti velice dobře známá a můžeme se s ní potkat na každém rohu. Reklama poté splňuje tři podmínky jednosměrné, placené a neosobní komunikace. Cílem reklamy je poté vytvořit a následně i propagovat účelově vytvořené sdělení od výrobce směrem k zákazníkovi, které v konečném důsledku vede k prodeji produktu. Toto sdělení není určeno pouze pro nové, ale je určeno i pro stávající zákazníky, většinou za účelem zvýšení frekvence jejich návštěv nebo prezentace nových produktů. Obecně reklama vyzdvihuje kladné stránky produktu, jeho výhody oproti konkurenci a případě i konkrétní návaznost na uživatelskou přidanou hodnotu vůči specifickým zákaznickým segmentům, na které cílí. Z podstaty věci poté vyplývá to, že je tato forma propagace často neobjektivní a zkreslená, a to z toho důvodu, že její zadavatel sleduje primárně zvýšení tržeb a potřebuje svůj produkt vyličít v co nejlepším světle. Dělí se skrze jednotlivé kanály, kterých využívá na tiskovou, rozhlasovou a televizní, venkovní a pohyblivou (Boučková, 2003; Kotler, 2001).

2.12.2 Přímý marketing

Vychází z co nejpřesnější segmentace a analýzy trhu tak, aby mohl zacílit přímo na potencionální zákazníky s jasně danou optimální pozicí. Momentálně se řadí mezi jednu z nejrychleji se rozvíjejících součástí marketingu. Přímý marketing funguje na tom principu, že podnik přijde s nabídkou přímo k zákazníkovi a odbourává tak nutnost zákazníka využít jakýkoliv jiný distribuční kanál. Tento přístup nese jak výhody, tak i nevýhody. Komunikace se zákazníkem skrze přímý marketing může na jednu stranu přinést podniku nové zákazníky, kteří předtím neměli ani zájem a ani tušení o existenci jeho produktu. Na druhou stranu je možné, vzhledem k nevyžádanosti a agresivitu tohoto stylu marketingu, spotřebitele znechutit a odradit je a tím pádem poškodit image značky v očích veřejnosti (Foret, 2003).

2.12.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje zastává momentálně v mnohých oblastech působení na trhu vedoucí roli ve vykonávání marketingových strategií. Je zaměřena přednostně na urychlení prodeje, odbytu a to využíváním krátkodobých, účinných podnětů a pozorností. Zaměřuje se na:

- zákazníka – cenové slevy, vzorky
- obchodní organizace – spolupráce podniků na reklamních kampaních
- obchodní personál – bonusy, dovolené na účet podniku, setkávání se zahraničních destinacích

Mezi nejpoužívanější prostředky k podpoře prodeje poté patří vzorky produktu, které si může zákazník vyzkoušet, případně kupony se slevami na vybrané produkty, nebo prémie, které slouží jako podnět pro opakovaný nákup se zvýhodněnou cenou (může to být i produkt nabízený zcela zdarma) nebo poskytují zákazníkovi určitou úsporu. Dále jsou používány odměny za věrnost spotřebitele, které jej motivují při dalším nákupu upřednostnit daný podnik před jeho konkurencí a také různé soutěže a loterie, které dávají zákazníkům možnost vyhrát jak výrobky od uvažovaného podniku, tak i hotovost a jiné spotřební zboží. Klíčem je propagace značky. Nesmíme opomenout ani různé veletrhy, prezentace a výstavy a rabaty, které slouží jako sleva z prodejní ceny, kterou si může zákazník uplatnit ihned při nákupu (Foret, 2003).

2.12.3.1 Public relations

Je to plánovaná a systematická kontinuální činnost, jejíž cílem je upevňovat vazbu podniku na obyvatele v dané lokalitě, budovat pozitivní vztah ke značce a celkově se prezentovat v dobrém duchu. Slouží nejen jako prevence proti nesouhlasu lokálního obyvatelstva proti krokům a strategii podniku, ale také jako forma propagace. Pozitivní PR se poté tvoří participací na různých akcích a podporou například veřejného života, kultury a podobně. V rámci public relations rozeznáváme základní kategorie klíčových skupin:

- pracovníci vlastního podniku
- majitelé firmy
- dodavatelé
- investoři, finanční skupiny
- sdělovací prostředky
- místní obyvatelstvo
- zákazníci
- představitelé místní samosprávy

Nástroj public relations pracuje se všemi těmito skupinami tak, aby došlo ke vzájemnému respektu a nastolení dobrých vztahů. Klíčové poté je, aby podnik v rámci PR neprodával ani nenabízel své produkty. Tato aktivita slouží pouze jako doplněk ke hlavní prodejní úloze podniku (Foret, 2003; Kotler, 2001; Vysekalová, 2003).

2.13 Shrnutí teoretické části

V teoretické části bylo použito nepřeberné množství informací popisujících konkurenci a možnost jejího rozvoje v návaznosti na marketing a marketingový mix společnosti. Práce se bude dále na základě těchto poznatků uvíjet, přičemž budou právě tyto uvedené informace použity pro analýzu a konečné návrhy. Pro úvod bylo nutné jasně vymezit to, co vlastně konkurence je, proč je důležité mít konkurenční výhodu a jakým způsobem funguje hodnota pro zákazníka. Marketing dále tuto teorii rozvíjí zaměřením se na konkrétní pole působnosti tohoto odvětví a jeho rozvojem. Právě marketingový mix a jeho zlepšení bude v dalších kapitolách hlavní náplní této práce se zaměřením primárně na propagaci tak, aby došlo k vytvoření další hodnoty pro zákazníka a v konečném důsledku i konkurenční výhody oproti dalším hráčům na trhu.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Představení podniku Subway

Subway je nadnárodní síť fastfoodových restaurací, která funguje na franšízovém principu. Jednotlivé pobočky jsou prodávány soukromníkům a ti poté platí určitá procenta z obrátu za zapůjčení a povolení k užívání know – how mateřské



Obrázek č. 1: logo Subway (Zdroj: FORBES MEDIA LLC, 2016)

společnosti, jejíž centrála momentálně sídlí v Milfordu, Connecticutu, Spojených Státech Amerických. První restaurace byla v roce 1965 otevřena v tomtéž státě a dnes je Subway síť s nejvíce restauracemi s rychlým občerstvením na světě s momentálním odhadovaným počtem restaurací něco přes 44 600 a to ve 111 zemích světa. Tento počet ovšem každým týdnem roste a to díky unikátnímu franšízovému systému, který je dostupný pro každého zájemce splňujícího dané podmínky. Restaurace Subway byla založena s cílem nabízet zdravější alternativu k již trhu působícím restauracím s rychlým občerstvením. Jejím hlavním produktem je takzvaný Sub, neboli sendvič. Tento sendvič je poté možno modifikovat dle přání zákazníka a při skladbě nabídky bylo primárně dbáno na čerstvost a vyvážený poměr živin.

3.1.1 Obchodní model Subway

Pokud například vezmeme v úvahu jedny z největších celosvětových konkurentů této společnosti, a to McDonald's a KFC (kteří působí také na českém trhu), od těchto dvou velkých konkurentů se Subway výrazně odlišuje svým obchodním modelem, který je mimo jiné postaven na tom, že si restauraci Subway může otevřít jakákoliv fyzická nebo právnická osoba při daleko nižších nákladech na otevření jedné restaurace a při dodržení výrazně benevolentnějších podmínek. Je tak naprosto běžné, že jedna fyzická nebo právnická osoba vlastní pouze jednu restauraci. U ostatních nadnárodních konkurentů se postupuje jinak a pro vydání licence k provozu restaurace je nutno dodržet a splnit daleko striktnější podmínky. Dalo by se tak s nadsázkou říct, že Subway si může otevřít úplně každý, zatímco například McDonald's může mít pouze větší firma, která je ochotna investovat do několika restaurací záraz a to po velice vyčerpávajícím vstupním procesu zahrnující až roční školení ve kterém si franšizant musí projít všemi profesemi které se v restauraci nacházejí, a to od spodu až nahoru končící manažerem restaurace. Proto se v praxi často stává to, že majitelé Subway jsou

fyzické osoby, které mají omezené finanční prostředky a nestojí za nimi podnik s diverzifikovaným portfoliem služeb a produktů, který by mohl případně dotovat nepříznivou finanční situaci samotné restaurace tak jako u konkurence.

Tato práce ovšem neslouží pouze ke zhodnocení mezinárodní marketingové strategie a konkurenční výhody, ale bude se zaměřovat více do detailu a to analýzou dvou konkrétních Subway restaurací v moravském regionu. Vzhledem k odlišným umístěním restaurací má každá svá specifika, která nelze unifikovat pro celý trh. I přesto, že se budeme pohybovat v rámci jednoho regionu v témže státě, demografické rozdíly jsou značné. Zároveň má také každá restaurace svou unikátní portfolio zákazníků, které vyplývá z jejího umístění (centrum města, obchodní centrum na městské periferii, odpočívadlo u dálnice atd.). Právě z tohoto důvodu je práce zaměřena na dvě konkrétní restaurace tak, aby měla analýza relevantní význam a mohla být v budoucnu použita jako základ pro vytvoření konkrétních kroků pro zvýšení konkurenceschopnosti.

V každém teritoriu, kde restaurace Subway existují, působí takzvaní development agenti, kteří mají na starost otevírání nových restaurací a vydávání licencí. Zároveň se také starají skrze své podřízené, field konzultanty, o dodržení standardů které jsou obecně dány manuálem Subway tak, aby nedocházelo v jednotlivých lokalitách ke znehodnocení značky pomocí špatné zákaznické zkušenosti. Tento manuál také striktně nařizuje například výběr dodavatelů veškerých produktů které se v restauraci používají a určuje také samotné složení nabídky sendvičů. Možnosti franšizanta zasahovat do podnikání restaurace a modifikovat jej jsou tedy výrazně omezeny a veškeré jeho kroky musí být konzultovány právě se zástupci franšízy v daném regionu.

Každá ze dvou analyzovaných restaurací má svého majitele, pro něž je Subway jediným zdrojem příjmu. Tento franšizant poté musí dodržovat veškerá usnesení a náležitosti provozu vyplývající z manuálu Subway. Mezi největší pravomoce franšizanta poté patří cenotvorba, určování otevírací doby a tím pádem obchodní strategie, kterou propaguje skrze lokální marketing přímo v okolí restaurace.

Zároveň také existuje fond franšizantů, do kterého si každý měsíc přispívají veškeré restaurace povinně procenty z tržeb. Tento fond je poté používán pro centrální marketing a jeho konkrétní využití schvaluje rada franšizantů, ve které má možnost být každý majitel.

3.2 Stručné představení jednotlivých restaurací

3.2.1 Subway Campus Square Brno

Tato restaurace je situována v obchodním centru Campus Square v Brně, které leží přímo u kampusu Masarykovy univerzity. Zároveň také v blízkém okolí sídlí několik mezinárodních firem, které se zabývají podnikáním v informačních technologiích. Umístěna je velice výhodně ve food courtu již zmíněného obchodního centra a nejvyšších tržeb dosahuje přes období snídání. Tato restaurace zde byla založena na jaře v roce 2009 a momentálně je vlastněna společností Z&J WAY spol. s r.o. jejíž jednatelem je pan

Mgr. Zdeněk Jakš, který je zároveň i osobou franšizanta. Původně byla restaurace vlastněna společností S&K WAY s r.o., ta ji ovšem panu Jakšovi prodala po tom, co obchodní výsledky neuspokojovali představy majitelů. Pro franšizanta je restaurace hlavním zdrojem příjmu a ještě k jejím provozování chodí do běžného zaměstnání. Finančních prostředků pro rozvoj restaurace a marketingové aktivity proto není mnoho. Restaurace momentálně dělá tržbu okolo 90 000,- týdně a zaměstnává 13 osob, z toho 3 na hlavní pracovní poměr.



Obrázek č. 2: Subway Campus Square (Zdroj: CET 21, 2015)

3.2.2 Subway City Park Jihlava

V největším obchodním centru v Jihlavě se nachází druhá z uvažovaných restaurací. City Park je největší obchodní centrum v Jihlavě a má také nejvyšší návštěvnost, která také souvisí s jeho umístěním přímo v samotném centru města. I zde je restaurace umístěna ve food courtu, i když až na úplném konci. Restaurace byla



Obrázek č. 3: Subway City Park Jihlava (Zdroj: MARKET EXPRESS, 2012)

založena na podzim roku 2013 a jeho současným a zároveň i historicky jediným majitelem je firma Ginosa Transfer s.r.o, která vlastní ještě jednu restauraci ve Velkém Meziříčí na dálničním odpočívadle. Franšízantem této restaurace je poté pan Karel Denner, který se nachází v daleko lepší finanční situaci než předchozí franšízant a to z toho důvodu, že provozování Subway není jeho jediným podnikem. Druhý, rodinný podnik zpravovaný bratrem uvedeného, majiteli restaurace generuje zisky, které se obrátově pohybují v řádech několikanásobně vyšších. Není proto nouze o finanční prostředky. Nutno ovšem říct, že Jihlavská restaurace operuje již několik měsíců ve ztrátě a to s tržbami pohybujícími se okolo 50000,- týdně. Tato restaurace má na hlavní pracovní poměr zaměstnané dva zaměstnance, přičemž jedním z nich je právě samotný franšízant který je často přítomen na provozovně a přímo zasahuje i do chodu restaurace přičemž zřídkakdy i sám obsluhuje.

3.3 Marketingový mix

Marketingový mix, což je soubor nástrojů používaných firmou k tomu aby dosáhla vytyčených marketingových cílů na daném trhu, je jedním z klíčových faktorů pro uspokojení potřeb stálých zákazníků a získávání nových. Jeho sestavení a modifikace je poté naprosto klíčová. Tato část diplomové práce bude částečně zpracována obecně pro Subway a to v oblastech, které jsou pro všechny restaurace stejné. V dalších oblastech ovšem bude rozdělena v návaznosti na dvě uvažované restaurace tak, aby zohlednila specifika jednotlivých lokalit.

3.3.1 Produkt

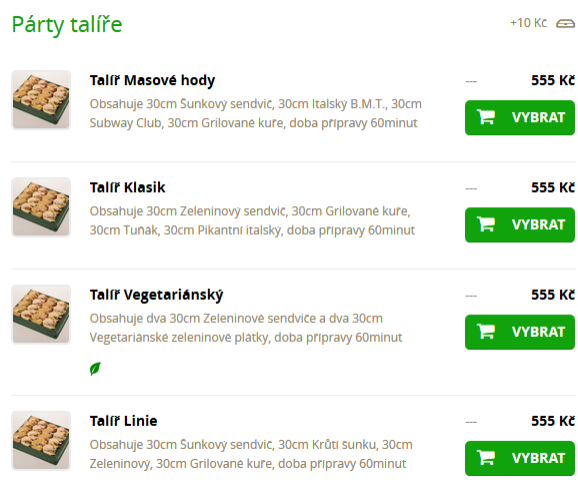
Jako produkt je v odvětví restaurací s rychlým občerstvením vnímán nejenom předmět prodeje, ale také služby, tedy obsluha, její vstřícnost, rychlost a celkově image značky. Produkt Subway tedy slouží v konečném důsledku k celkovému uspokojení zákazníka kombinací výše zmíněných.

Hlavním produktem restaurací Subway je sendvič prodáváný v kamenné prodejně. Veškeré sendviče je ovšem možno připravit i jako salát, nebo wrap, což rozšiřuje klientelu o zákazníky, kteří nemohou lepek. Subway se snaží zaplnit díru na trhu restaurací s rychlým občerstvením tam, kde nejvíce selhávají, což je čerstvost a celkově nízký obsah tuku v podávaných jídlech. Hned po snaze o poskytnutí co nejchutnějšího pokrmu jsou tyto vlastnosti nadřazeny všem ostatním. V Subway si zákazník vybírá každý druh náplně sendviče zvlášť a veškerá příprava konečného produktu se děje přímo před očima zákazníka a to včetně zapékání sendviče. Zároveň je také před očima zákazníků pečen čerstvý chléb a to několikrát denně. To zapříčiňuje zvýšené náklady na pracovní sílu a hlavně prodlužuje celkový čas přípravy sendviče. Obsluha totiž nejen přijímá objednávky, ale zároveň také sendvič i připravuje. Standardem pro obsluhu zákazníka by měla být dle manuálu doba 3,5 minuty, faktem ovšem je, že se tato doba právě z důvodu jedinečnosti produktu v některých případech neúměrně protahuje.

Celý tento proces je také vnímán zákazníky často negativně, nechťejí se jej účastnit a bojí se interakce s obsluhou. Vzniká tak logicky určitá nechuť nových zákazníků proniknout do tohoto ojedinělého systému objednávání v restauracích s rychlým občerstvením. Co Subway považuje za výhodu tedy může být v konečném důsledku i nevýhoda.

Hlavním sloganem společnosti je poté „eat fresh“, což dokresluje již zmíněnou strategii přípravy a prodávání sendvičů. Sendviče jsou poté k dostání ve dvou variantách a to 15 cm a 30 cm.

Dalšími z nabízených produktů jsou catering vhodný pro firemní akce a meetingy a také rozvoz jídla. Catering je v zahraničí jednou z hlavních složek příjmu Subway, v ČR se ale Subway dlouhodobě zatím na tomto trhu nedaří prorazit. Cateringová nabídka, reprezentována tzv. párty talíři, které obsahují každý po čtyřech třicetcentimetrových sendvičích je poté uvedena v obrázku číslo 4.



Obrázek č. 4: Cateringová nabídka Subway
(Zdroj: DAMEJIDLO.CZ, 2016)

Velkým problémem restaurací Subway je vnímání jejich produktu v očích veřejnosti na trhu v České Republice. Podnik úzkostlivě trvá na označení „sendvič“ a i přesto je obecně hlavní produkt veřejností označován jako bageta. Bageta jako taková je vnímána jako svačina na cesty, která je vesměs levná, není zdravá a slouží pouze jako doplněk ke standardním jídlům podávaným na talíři s přílohou. Z tohoto důvodu se restauracím dlouhodobě nedaří proniknout na trh s obědy, který je v jiných částech světa naprosto klíčovým časem pro prodej co největšího počtu produktů v daném dnu.

Dalším produktem Subway je tedy obsluha. Obsluha má přesně dán kodex chování včetně veškerých otázek a interakcí se zákazníkem. Koncepce je kvalitní a je přebrána z Amerického originálu. Každá transakce začíná pozdravem a končí předáním účtenky, celkově je celý proces tvrdě orientován na zákazníka a je mu vyhověno ve všech okolnostech. Před zaplacením a ukončením procesu výroby sendviče se také obsluha ptá, zda je sendvič v pořádku a pokud se zákazník vysloví negativně, zdarma mu vyhotoví sendvič nový. Klíčovým faktorem je zde dodržování této koncepce v jednotlivých franšízách.

Značka a logo Subway byl zmíněny v úvodní kapitole o představování podniku. Jako taková se značka snaží působit ekologicky a kontinuálně snižovat např. množství odpadu vzniklého při výrobě sendvičů. Stejně tak si společnost zakládá na dohledatelnosti původu

používaných produktů, kupříkladu Tuňák je pouze z oblastí kde nehrozí vyhubení a podnik vyžaduje po lovcích humánní metody lovu a nakládání se zvířaty. Tato enviromental – friendly nálepka poté slouží jako kvalitní PR.

V posledním období se Subway začíná více orientovat na trh vegetariánů a veganů a z toho důvodu také připravuje stále nové varianty a alternativy sendvičů pro tyto cílové skupiny. Nejnověji se teď v Moravském regionu prodává například Africká specialita Falafel, který je vhodný pro obě dvě již zmíněné skupiny. Ostatní sendviče většinou obsahují maso, které je dováženo z ciziny. Zelenina je poté brána čerstvá od lokálních dodavatelů. Tento fakt ovšem Subway nikde ve své propagaci nezmiňuje.

Další množinou produktů jsou snídaně. Snídaňové sendviče se podávají pouze do 11:00 a jsou pouze přídatkem k sendvičům prodejným celý den. Přes snídaně tedy zákazník nepřichází o tradiční výběr, dostává k němu pouze na výběr další položky na menu. Produkty se samozřejmě v jednotlivých zemích liší, na Moravě mají všechny restaurace stejný sortiment.

3.3.2 Cena

Vzhledem k tomu, že majitelé jednotlivých restaurací mají cenotvorbu ve své gesci a mohou tedy v určitém smyslu sami nastavovat ceny jednotlivých produktů, v různých lokacích se poté ceny liší. Obecně jsou sendviče rozděleny do tří různých skupin dle ceny – tyto skupiny se poté nazývají tier a tvoří tři skupiny: economy, standard a premium. Sendvič jsou poté z jednotlivých skupin přesouvány dle jejich úspěšnosti v prodeji do skupin mezi sebou a jsou poté nahrazovány standardně kvartálně novými produkty.

Každá restaurace má také svůj vlastní slevový systém. Většina z nich poté nabízí dlouhodobou slevu pro zaměstnance obchodního centra, kterou uplatňují předložením klubové karty. Podmínkou pro její získání je poté registrace a udání svého e-mailu, na který poté pravidelně chodí newsletter, který tvoří sám franšizant.



Obrázek 5: ISIC menu (Zdroj: WEBNODE AG, 2015)

I přesto, že co se určování cen týče, franšizanti mají volnou ruku, všichni se samozřejmě snaží mít ceny zhruba stejné a velice dobře ví, jakou cenu mají ostatní Subway restaurace v okolí. Z tohoto důvodu se také provádějí centralizované cenové akce a slevy platící v celém regionu jako je například ISIC 1+1 zdarma při zakoupení nápoje (po předložení platného ISIC průkazu získává student k zakoupenému 15 cm sendviči s pitím druhý sendvič stejné velikosti zdarma). Tuto slevu poté lze uplatnit ve všech restauracích v regionu.

Jak bylo v předešlé kapitole zmíněno, sendviče jsou nabízeny ve dvou velikostech. Princip jejich konečné prodejní ceny poté spočívá v tom, že ať už je sendvič v jakékoliv z cenových kategorií, za velký sendvič je vždy připočtena fixní částka k částce základní. Za 30 cm sendvič je tedy vždy fixně daný příplatek a je už jedno, zda si zákazník vybere sendvič nejlevnější nebo nejdražší, přičtena je vždy stejná částka. Tato částka se také na jednotlivých restauracích liší.

Náklady na jeden sendvič jsou cca 25 Kč (uvažujeme pouze suroviny) a to nezávisle na umístění v cenové skupině. Pro restauraci je poté vždy výhodnější prodat sendviče z nejdražší skupiny místo sendvičů z nejlevnější a to i v případě větší slevy.

3.3.2.1 Subway OC Campus Square Brno

V této brněnské restauraci jsou jednotlivé cenové skupiny pro zakoupení 15 cm sendviče dány tímto způsobem:

- Economy tier: 69 Kč
- Standard tier: 79 Kč
- Premium tier: 89 Kč

Příplatek za 30 cm sendvič poté tvoří dalších 59 Kč, a jak jsem již zmiňoval, nezáleží na tom, v jaké skupině se nachází daný zakoupený sendvič. Tato částka se nemění.

To, co je naprosto klíčové pro pochopení fungování restaurací Subway je fakt, že slevy v jakékoliv formě mají velký podíl na konečné tržbě. Pro zaměstnance obchodního centra a stálé zákazníky nabízí restaurace tzv. klubové karty, které mají na ceny sendvičů následující efekt:

- Economy tier: 55 Kč
- Standard tier: 65 Kč
- Premium tier: 75 Kč

Příplatek za 30 cm sendvič se poté nemění.

Pro zaměstnance přilehlých okolních budov nabízí restaurace slevu 10% na veškeré sendviče. Právě zaměstnanci okolních podniků tvoří páteř zákazníků této restaurace a pro její budoucí fungování je naprosto klíčové, aby si je udržela. Pro studenty poté platí již zmíněná akce 1+1 zdarma na ISIC kartu. Studentů je v dané lokalitě opravdu hodně a toto konkrétní obchodní centrum poté přes čas oběda hojně využívají.

3.3.2.2 Subway OC City Park Jihlava

V této restauraci je základní cenové složení stejné. Cenové rozdíly u slev jsou ale jiné a jsou zaměřeny na získání co nejvyššího podílu zákazníků a to obzvlášť pracovníků obchodního centra. Funguje poté na stejném principu klubových karet. Cenové rozložení je následující:

- Economy tier: 49 Kč
- Standard tier: 59 Kč
- Premium tier: 69 Kč

Slevy jako je tato jsou po započítání veškerých nákladů téměř na hranici rentability. Restaurace prodává sendviče na úrovni nákladů s tím, že doufá že se produkt dostane do širšího povědomí lidí a ti pak začnou chodit pravidelně na sendviče již za plnou cenu.

Stejně jako všude jinde platí i studentská ISIC sleva, studentů ovšem v Jihlavě tolik není. Pro běžné zákazníky platí základní cena stejná jako je uvedená u předchozí restaurace. Subway v Jihlavě se také pokouší nalákat zákazníky na obědové MENU které obsahuje 15cm sendvič s cookie a nápojem za 79,-.

3.3.3 Distribuce

Všechny restaurace Subway mají k dispozici několik distribučních kanálů Mezi tyto kanály patří:

- Kamenná prodejna
- Catering
- Rozvoz jídla

Se zákazníky je komunikováno přímo na prodejně a je jim nabízena veškerá nabídka produktů. Zároveň také existuje cateringová nabídka pro kterou existuje speciální telefon a zajištěný rozvoz. Samotný rozvoz jídla je zajišťován pomocí partnera Damejido.cz a veškeré restaurace Subway jsou (každá zvlášť) prezentovány na jeho stránkách.

Zákazníkům, kteří jsou vlastníky klubových karet je zasílán pravidelně newsletter s akčními nabídkami a novými produkty. Subway v moravském regionu má také svou webovou stránku, na které pravidelně zveřejňují novinky.

3.3.4 Propagace

Tato část musí být opět rozdělena do několika částí. V rámci Subway existuje propagace na úrovni:

- celorepublikové
- regionální
- lokální

Celorepubliková kampaň probíhá pod hlavičkou marketingového koordinátora a sama jako taková je kompletně hrazena z příspěvků do fondu propagace, který každý měsíc franšizanti v daném regionu platí. Platí proto, že čím více restaurací, tím větší fond a tím snazší propagace. Vzhledem k tomu, že jsou tedy franšizanti odkázáni na sebe a své výděly a Subway jim nijak centrálně nepomáhá přesypáním peněz z jiného rozvinutějšího trhu, centrální marketing je méně významnou složkou a obsahuje pouze online a facebookovou reklamu, správu účtu na sociálních sítích a úpravu grafik nových sendvičů pro použitelnost v daném jazykovém prostředí.

Regionální marketing funguje na úrovni jednotlivých regionů. Do Moravského regionu poté přitéká poměrná část peněz z příspěvků franšizantů a prostředky z něj se rozdělují na konkrétní akce jako je třeba tisk a rozdávání letáků. Tyto akce ale musí být plošně pro všechny restaurace což je ze zjevných důvodů odlišnosti potřeba jednotlivých restaurací často problém. Koordinaci těchto akcí mají na starosti zpravidla development agenti a jejich zaměření být na propagaci kvartálních akcí jako je uvedení nového sendviče, či podporu prodeje skrz letákování ve shodě se všemi majiteli restaurací. Letákové akce byly vždy zaměřeny na snížení ceny sendviče na tzv. akční cenu, která byla poté propagována právě na letácích.



Obrázek č. 6: Příklad letáku použitého v rámci Subway Morava (Zdroj: Vlastní zpracování dle Pepřla, 2016)

Lokální marketing si zajišťuje a financuje každý franšizant zvlášť. Tyto akce musí být schváleny field konzultanty. Tato forma propagace bývá často velice neefektivní a nákladná. Franšizanti, kteří nemají dostatek informací o trhu a o tom, jak co funguje v jiných restauracích využívají informace od field konzultanta který spoluvytváří kampaně s nimi. V mnoha případech se ovšem představa obou stran rozbíhá a franšizanti vytváří kampaně které věcně sice jsou v pořádku a bývají schvalovány, nemají ovšem kýžený efekt z důvodu špatného načasování nebo propagace špatného produktu. Koordinace jednotlivých aktivit v daném regionu je tedy klíčem pro úspěch značky jako takové a s tím související úspěch jednotlivých restaurací.

3.3.4.1 Reklama

Snaha centrály subway a celkově developmentu podniku je vždy unifikovat a udržet jednotný grafický styl veškerých reklamních materiálů. Subway jakožto značka má dnes určitou image, kterou si nákladně buduje a je proto důležité veškeré akce koordinovat za účelem její další propagace. V letácích a marketingových předmětech je proto značka všude velice výrazně zmiňována a protlačována. Používány jsou billboardy, citilights a jiné reklamní plochy jak venku, tak i vevnitř například v obchodních centrech. Zároveň také v určitých městech běží reklama v rádiu a před 5 lety proběhla reklama i v národní televizi.

Další formou propagace je propagace na internetu. Subway je aktivní na facebooku i instagramu a přidává nové fotky každý den. Subway má také web jak pro ČR tak i pro Moravský region. Pro propagaci je všude využito logo Subway.

3.3.4.2 Direct marketing

Tento nástroj se používá při nabídce cateringu. E – mailovou a telefonní komunikací se oslovují podniky, které by mohly mít zájem na zajištění občerstvení pro meetingy a jiné firemní akce. Zaměstnanci Subway také jednou za čas obchází okolní podniky a nabízejí klubové karty a jiné výhody které zaměstnancům z členství v klubu vyplývají.

3.3.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej probíhá přímo na prodejně. Obsluha je patřičně školená a používá metody vhodné pro upselling dodatečných produktů jako jsou dvojité porce, extra přídavky produktů nebo nabídka kávy a pití k sendviči. Samozřejmostí je také jazyková vybavenost obsluhy a vstřícné chování vůči zákazníkovi.

3.3.4.4 Podpora prodeje

Probíhá skrze slevové akce. Ty jsou často spojeny buď s konkrétními segmenty zákazníků, jako je to například u studentů a propagace skrze ISIC slevy, nebo u pracovníků centra a přilehlých podniků. Většinou probíhají formou propagace skrze hostesku, která stojí na frekventovaném místě a rozdává kupony se akčními cenovými nabídkami.

3.3.4.5 Public relations

Na nadnárodní úrovni probíhá několik kampaní pro podporu PR. V Moravském regionu probíhá tato osvěta zákazníků přes propagační kanály jako jsou televize v každé restauraci kde běží informace o pozitivním přístupu společnosti k životnímu prostředí.

3.3.5 Lidé

Kvalitní personál je ve službách klíčovým faktorem pro zajištění spokojenosti zákazníka. Důležitá není jenom znalost dané profese, ale také přístup k plnění úkonů a celkově k zákaznickým potřebám jako takovým. Kvality styku zákazníka se zaměstnanci je poté jednou z nejdůležitějších věcí při rozhodování o opakované návštěvě zařízení.

U franšíz je tento faktor obzvlášť důležitý a to z toho důvodu, že jsou pod jednou a tou samou značkou. Negativní zkušenost v jedné restauraci poté může znamenat odsouzení celého řetězce v očích zákazníka. Je proto naprosto klíčové, aby byl standard obsluhy ve všech restauracích na velice vysoké úrovni tak, aby nedocházelo k poškozování značky.

3.3.5.1 Zaměstnanci

Ve všech restauracích pracuje jeden manažer a pod ním několik vedoucích směny. Vesměs je tento manažer zaměstnaný na hlavní pracovní poměr. V restauraci v Brně v Campusu, jak už bylo zmíněno výše, pracují tři lidé na hlavní pracovní poměr a zbytek tvoří studenti. Tato politika je zde zavedena z důvodu daňové optimalizace a je běžná ve všech restauracích Subway. V Jihlavě je tomu jinak, a to proto, že do této rovnice vstupuje sám franšizant, který je zároveň i manažerem restaurace. Pracují zde dva lidé na hlavní pracovní poměr a právě majitel je jedním z nich.

3.3.5.2 Zákazníci

Subway je zaměřena předně na zákazníky kteří se zajímají o zdravý životní styl a nebaví je neustále jíst smažené a nezdravé výrobky od konkurenčních restaurací s rychlým občerstvením. Typickým segmentem zákazníků jsou studenti a ženy ve středním věku. Toto rozdělení ovšem již pomalu přestává platit, protože si cestu do Subway často najdou i muži.

Nejvýraznější skupinou jsou poté cizinci, kteří značku znají ze svých zemí a důvěřují jí. Subway má v mezinárodním měřítku daleko větší úspěch, a proto právě cizinci tvoří na většině restaurací velký podíl na tržbě.

3.3.5.3 Procesy

Subway se snaží obecně co nejvíce procesů standardizovat tak, aby byly používány na všech restauracích stejně a nedocházelo tak k výkyvům kvality v jednotlivých lokalitách. Na veškeré úkony, které je v restauraci potřeba dělat existuje podrobný návod který je neustále aktualizován. Na dodržení tohoto manuálu poté dohlíží field consultant, který je garantem dodržování standardů Subway v daném regionu.

Dnes se dá říct, že naprosto vše, co se může v rámci provozu restaurace stát již bylo zdokumentováno, detailně popsáno a vyřešeno. Manuál má několik set stránek a je překládán do všech světových jazyků.

3.4 Analýza oborového prostředí

3.4.1 Vymezení trhu

Trh s rychlým občerstvením má několik specifík. V této práci se například, vzhledem k umístění obou restaurací v obchodních centrech neuvažuje tolik konkurence klasických restauračních zařízení a jiných menších řetězců s fast foodovými restauracemi. Fokus zákazníka na tomto trhu kolísá mezi rychlostí přípravy produktu, jeho chutí, jeho nutričními hodnotami a také možností vzít si jej s sebou a konzumovat jej například v autě. Právě proto je tento trh specifický a vyžaduje speciální pohled. Dalším faktorem je franšizový styl podnikání tak často na tomto trhu používaný, který jej také specificky ovlivňuje. Dvě restaurace pod stejnou značkou mohou být často i konkurenty.

3.4.2 Konkurence

Stávající konkurencí je potřeba hodnotit hned z několika úhlů pohledu. Prvním je počet těchto konkurentů v závislosti na konkurenceschopnosti. Konkurenci ovšem je nutné odlišit ve dvou rovinách. Národní a lokální. Lokální konkurencí se poté myslí podniky přímo sousedící s danými restauracemi. Národní konkurencí jsou další velké řetězce rychlého občerstvení. Vzhledem k franšízovému modelu, kdy má jeden franšizant pouze jednu restauraci (alespoň u těchto dvou tomu tak je), je síla této jedné restaurace nepoměrně nižší, než má například McDonald's nebo KFC. Tyto známé restaurační řetězce jsou v České Republice velice rozšířeny a mají většinou pouze pár majitelů, kteří jsou efektivně schopni rozdělovat své příjmy mezi jednotlivé restaurace tak, aby průběžně zvyšovali jejich konkurenceschopnost v místech, kde je tomu potřeba. Subway je daleko víc decentralizovaná a franšizanti jsou z tohoto důvodu relativně osamoceni. Srovnání konkurenceschopnosti proto snesou nejen ve vztahu k těmto velkým hráčům, ale i s lokálními podniky, které operují v jejich blízkosti.

3.4.2.1 McDonald's

Největší fast – foodový řetězec na světě (objem prodaných jídel, v počtu restaurací vede, jak již bylo zmíněno, Subway) se v poslední době vlivem konkurence potýká s úbytkem zákazníků a to z důvodu jisté „okoukanosti“ konceptu. V tuzemsku má McDonald's přes 95 otevřených restaurací a jejich počet se stále navyšuje. To jej dělá také největším řetězcem u nás. Zatímco v zahraničí platí McDonald's za levnou variantu stravování a za tzv. „junk food“ (nezdravé, levné jídlo), v České Republice si i z důvodu jeho velice brzkém vstupu na trh v roce 1992 vybudoval velice silnou pozici na trhu a může proto prodávat s relativně velkou marží. Cca 72% všech restaurací McDonald's v České Republice je poté vlastněno franšizanty, zbytek vlastní značka sama (MAFRA, 2015).

Velkou nevýhodou McDonald's je jeho špatná pověst. Právě proto, že je průkopníkem ve svém oboru se na něj upírají oči veřejnosti při propírání veškerých nešvarů s rychlým občerstvením spojeným. Snaha tohoto řetězce se v poslední době upíná k modernizaci celého konceptu přidáváním dalších služeb jako je například McCafé, které dodává k základnímu fast – foodu další rozměr v podobě specializované prodejny kávy a dezertů. Značka je tedy to, co primárně prodává. McDonald's dlouho byl a v očích spousty lidí stále je synonymem pro hamburger a rychlé občerstvení jako takové, až strojově příjemnou obsluhu a standard kvality pokrmů, který si udržuje na celém světě na stejné úrovni.

Ceny se pohybují na několika úrovních. Nejlevnější cheeseburger lze pořídit již za 25 Korun, přičemž je nejvíce prodáváným sendvičem ze všech, které McDonald's nabízí. McDonald's má velice kvalitní marketing a vynakládá velké množství finančních prostředků právě na budování své značky a celkově public relations. Připravil tak mimo jiné akci, kde si sami zákazníci skládali sendvič (FG FORREST, 2014), nebo sezónní lokální nabídky burgerů přímo spojené s danou zemí (SAMI, 2013). Obecně McDonald's nabízí sendviče s horní hranicí 100 Korun, přičemž se jejich cena poté navyšuje na průměrně 130 Korun v menu s pitím a hranolky.

3.4.2.2 KFC

Kentucky Fried Chicken, neboli ve zkratce KFC je v České republice velice oblíbený franšízový koncept restaurací rychlého stravování původem z USA. Nabízí širokou škálu smažených výrobků a předně se, jak již jeho název naznačuje, zabývá podáváním jídla ve formě smaženého kuřete. V České Republice KFC působí již od roku 1994 a je tak jedním z průkopníků na trhu Českého rychlého občerstvení (MAFRA, 2014). Momentálně je zde 70 restaurací, což je po McDonald's suverénně nejvíce na trhu. Veškeré restaurace KFC poté vlastní firma AmRest, která je jediným franšízantem pro tuzemský trh.

Ceny jsou zde srovnatelné jako v Subway. Výhodou pro zákazníky je ovšem to, že existuje i levná varianta občerstvení ve formě tzv. Longeru, který je dostupný již od 35 Korun. Dále jsou sendviče většinou za 99 korun a to s výjimkou toho nejúspěšnějšího, Twisteru, který stojí 79 Korun. Podobně jako u McDonald's, ceny se poté přehoupnou přes stokorunovou hranici o cca 30 korun a to s přidáním pití a přílohy do menu.

Celkově je tento koncept postaven na vysokém chuťovém zážitku doprovázeným korespondujícím vysokým poměrem tuku v jednotlivých pokrmech. KFC má nádherné menuboardy a umí perfektně nalákat na své pokrmy a to jejich výtečnými fotkami, které se ovšem často nesetkávají s realitou. KFC také investuje poměrně velkou částku do centrální reklamní kampaně, kde pravidelně v televizi, rádiu a tištěných formátech představuje své nové sezónní nabídky.

Rozhodně se tedy dá říct, že na trhu s rychlým občerstvením je dnes konkurence opravdu velká a rivalita je vysoká. Odvětví stále roste a to s přibývajícími koncepty ze zahraničí, respektive z České Republiky, které také využívají franšizový systém podnikání. Příkladem poté budiž Bageterie Boulevard, což je ryze Česká společnost fungující na podobném principu jako Subway.

Dalším faktorem je poté srovnání fixních nákladů a jejich celkovém podílu na tržbách podniků v tomto daném sektoru. Nutno říct, že obchodní centra jsou si velice dobře vědomy výnosností jednotlivých obchodních jednotek, které pronajímají. Drží proto nájem v takové výši, aby sice restaurace s rychlým občerstvením vydělávaly, ale zároveň ne moc tak, aby tyto dodatečné prostředky připadly právě centru. Nájem jsou tedy vysoké zhruba tak, jak si to může dle správy obchodního centra jednotlivý nájemce dovolit.

Vzhledem k tomu, že právě nájem tvoří naprostou většinu fixních nákladů, jejich podíl na tržbách je v tomto konkrétním odvětví vysoký. To poté vede k razantnímu tlaku na snižování cen a efektivnímu využívání kapacit.

Velice důležitou součástí analýzy je také diferenciací služeb a jednotlivých konkurentů. Na tuto problematiku se dá nahlížet v několika úhlů. Přináší občerstvení další výraznou přidanou hodnotu než jen zasyčení? Právě Subway věří že ano a snaží se od konkurentů výrazně odlišit právě stylem a formou přípravy a složením konečného produktu který evokuje zdravé stravování. Dá se tedy říct, že oproti konkurenci je Subway relativně dost diferencovaná.

Vzhledem k tomu, že konkurence není jen lokální, ale i národní, existuje několik podniků s perfektně promyšlenými marketingovými strategiemi. Tyto strategie se poté projevují v konkurenčním boji a umocňují danou rivalitu. Zároveň v tomto odvětví panují relativně vysoké náklady odchodu z něj. Absolutní hodnota sice moc vysoká není, ale srovnání s tržbami a výhledem do budoucna poté jasně ukazuje, že investice je spíše dlouhodobá a pokud není restaurace profitabilní po delší dobu, náklady pro ukončení činnosti výrazně přesahují výnosy za dané (kratší) období.

Co se týče jisté obchodní etiky a celkově charakteru chování konkurence vůči ostatním hráčům na trhu s rychlým občerstvením, dá se říct, že konkurenční boj je velice čistý a k žádným nekalým praktikám ze strany konkurence nedochází. Konkurenční boj je také zaměřen na více než jen například cenu a produkt se odlišuje ve více aspektech.

3.4.2.3 Benchmarkingová analýza

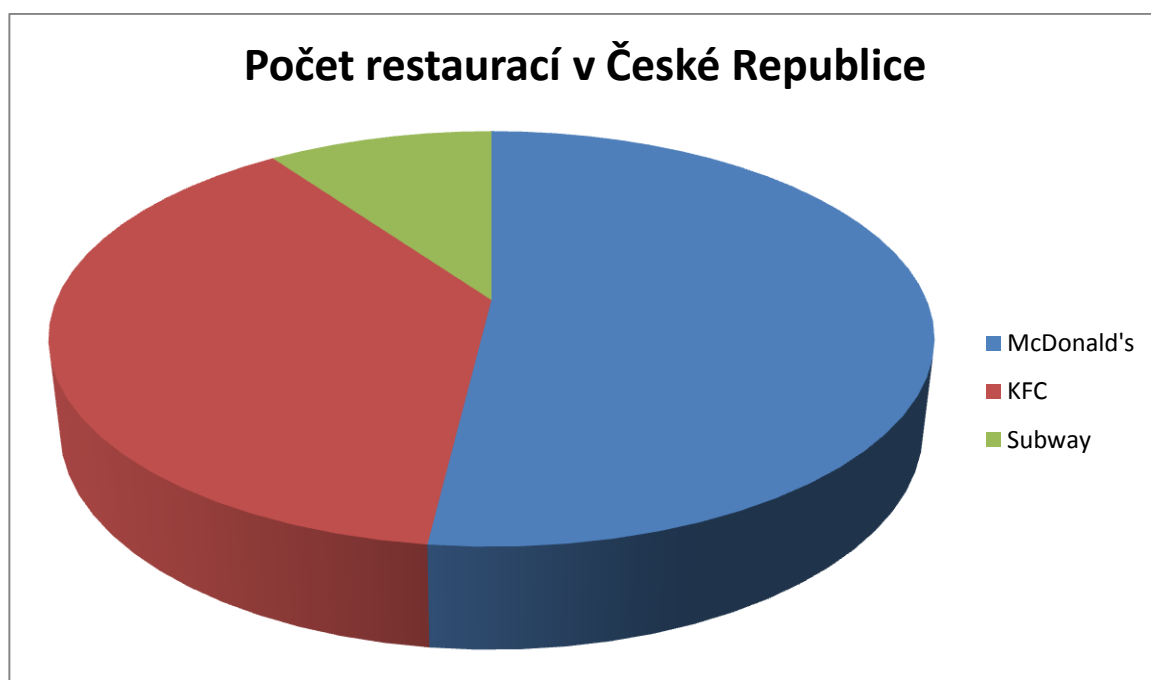
Benchmarkingová analýza se zaměřuje na srovnání daného podniku se špičkami v oboru. Z tohoto důvodu byly zvoleny dva podniky, které momentálně hrají prim na tuzemském trhu a používají franšizový koncept stejně jako právě Subway, a to jsou McDonald's a KFC. Pro přesnější a přehlednější porovnání těchto tří konkurentů poté bylo vybráno několik ukazatelů, které budou dále v kapitole rozpracovány.

Mezi tyto ukazatele patří:

- cena nejlevnějšího dostupného pokrmu
- počet restaurací a jejich dostupnost
- průměrná cena nabízeného sendviče
- internetová prezentace
- marketingová prezentace v médiích
- obsluha

První dva body byly rozvedeny již při popisování jednotlivých konkurentů, Subway je v tomto srovnání poté unikátní a to tím, že nejlevnější pokrm stojí zákazníka 67 Korun. Není zde proto levná alternativa tak, jako u konkurentů.

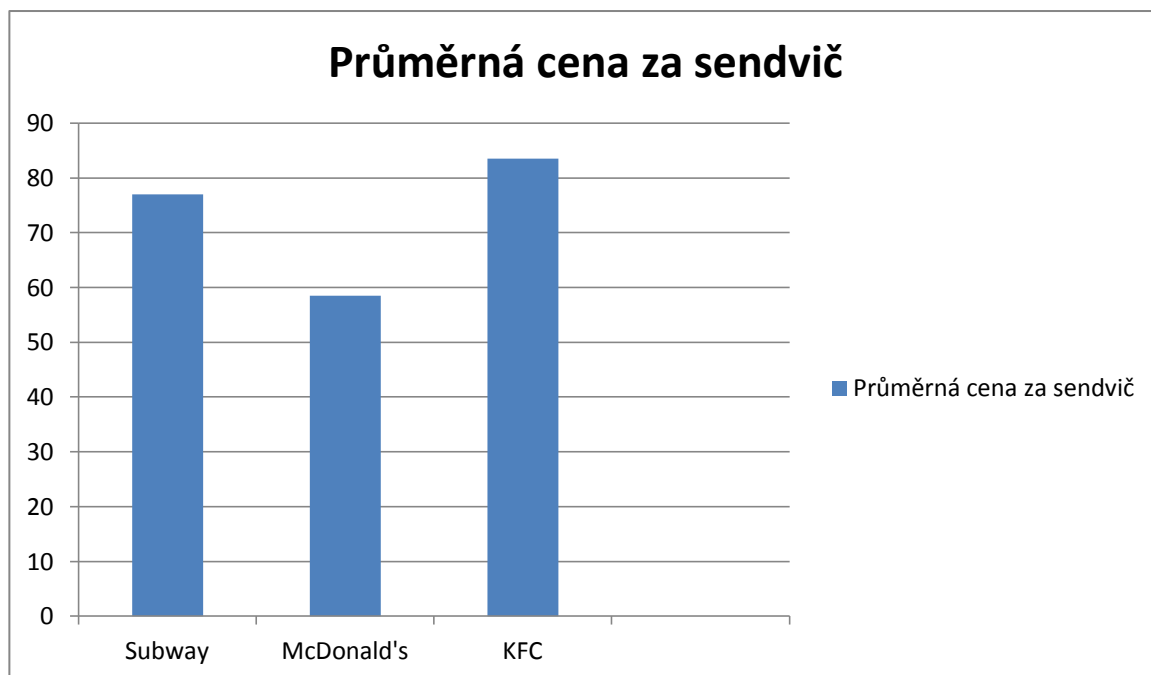
V počtu restaurací sice Subway celosvětově vede, v ČR ovšem výrazně zaostává. Přes 95 restaurací McDonald's a dalších 70 KFC je značně více, než má momentálně Subway v České Republice k dispozici. Právě teď se tedy v tuzemsku nachází 19 restaurací Subway, přičemž valná většina jich je na Moravě a ve Slezsku. Počet restaurací je graficky vyobrazen v grafu číslo jedna.



Graf č. 1: Počet restaurací uvažovaných řetězců v České Republice (Zdroj: Vlastný vypracování dle MAFRA 2016; SUBWAY IP, 2016)

V Čechách je poté zastoupena jen Praha a co se týče dálničních odpočívadel nemá Subway momentálně obsazeno (až na Rohlenku, odpočívadla u Brna) ani jedno. Tímto vzniká zásadní problém a to je dostupnost daných restaurací. Ostatní konkurenti jsou téměř všude a zákazník si tak může být jejich přítomností ve větších městech a u hlavních tepen naprosto jistý. Výhodou Subway je poté možnost objednávání sendvičů například přes službu Damejidlo.cz. I přes to, že ostatní konkurenti jsou v na této stránce uvedeni také, drží si hodnotu dovozu na úrovni 99 Korun, což téměř zamezuje tomu, aby si jej lidé za normálních okolností objednávali. Tento poplatek je ale vytížen právě faktem, že jsou restaurace uvažovaných konkurentů téměř na každém rohu.

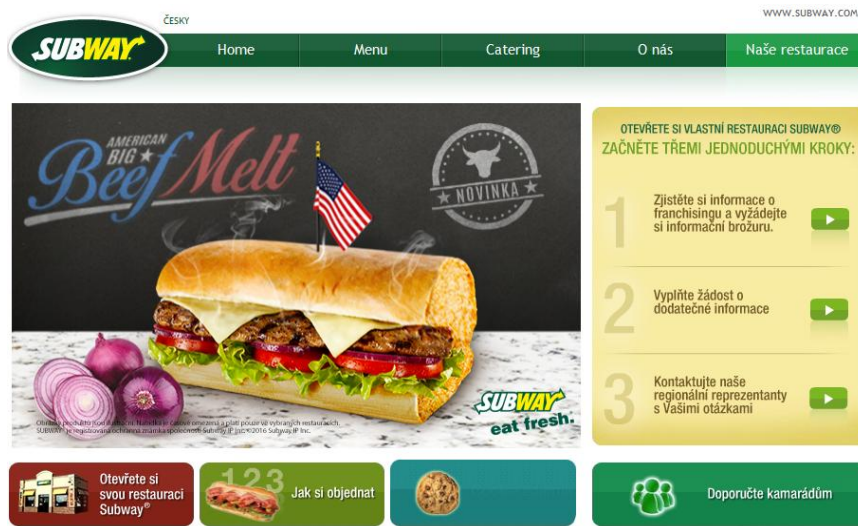
Průměrná cena nabízených sendvičů je názorně vyobrazena v grafu číslo dva, přičemž jako základ pro určení těchto cen sloužily veškeré sendviče bez dalších přídatných nabídek.



Graf č. 2: Cenové srovnání průměrného sendviče v porovnávaných restauracích (Zdroj: Vlastní vypracování dle BEORIGINALS.CZ, 2016)

Cenově jsou na tom veškeré restaurace obou uvažovaných konkurentů naprosto stejně, a to s výjimkou restaurací provozovaných na letišti Václava Havla. Subway má poté ceny různé, v Praze jsou obecně vyšší. Data byla vzata z průměru v regionu Morava, kde obě analyzované restaurace Subway leží. Z grafu se dá poté vyčíst, že KFC má nabídku nejdražší, McDonald's nejlevnější a Subway leží někde mezi nimi. I přesto je ovšem Subway vnímáno jako drahá varianta rychlého občerstvení. Tento dojem poté vyvolává právě nemožnost koupě levného produktu. Problémem jsou poté lokální řetězce vietnamských prodejen, které nabízejí produkty výrazně levnější, než je průměr v Subway. Tento problém ale platí spíše pro OC Campus Brno Subway, kde je těchto konkurentů ve food courtu značné množství.

Již na první pohled jde vidět, o co jde inkriminované společnosti při její internetové prezentaci a co je tedy těžištěm a účelem dané webové stránky. U Subway je www stránka velice jednoduše postavena a i přesto, že většinu obrazovky zabírá reklama na momentálně probíhající kvartální akci, druhým nejčastěji promovaným objektem je zde možnost otevření vlastní restaurace. Web Subway je tedy spíše orientován jako B2B, kde se snaží značka zaměřit jak a cílové zákazníky, tak i na případné další franšízanty.

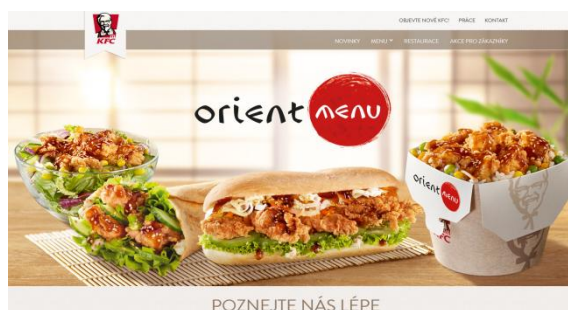


Obrázek č. 7: Web Subway Česká Republika (Zdroj: SUBWAY IP, 2016)

Na rozdíl od webu Subway se poté KFC a McDonald's na svých stránkách plně věnují cílovému zákazníkovi. Tato taktika poté vyplývá z jiného způsobu franšizového modelu podnikání, než momentálně zastává Subway. Obě stránky slouží výhradně k propagaci produktů, restaurací a momentálních akcí a novinek. Celkové zpracování je výrazně kvalitnější a zatímco se KFC snaží co nejvíce oslovit chuťové pohárky zákazníků co nejšťavnatěji naaranžovanými produkty, McDonald's se zaměřuje na propagaci složení svých produktů tak, aby si vybudoval co nejlepší PR a odstranil nálepku nezdravé alternativy k jídlu.



Obrázek 9: Web KFC (Zdroj: KFC, 2016)



Obrázek 8: Web McDonald's (Zdroj: MCDONALD'S, 2016))

Investice do televizní reklamy nejsou volně přístupná informace a ani McDonald's a ani KFC je nikde neuveřejňuje. První jmenovaný je ovšem velice známý svou aktivitou na marketingovém poli a to například i podporou Českého národního hokejového týmu a výrazným působením v televizní reklamě. Druhý jmenovaný je sice vidět méně, také ale investuje do tohoto kanálu a jeho reklamy jsou možné vidět na televizních obrazovkách pravidelně. Subway do televizní, rádiové ani žádné jiné podobné centrální reklamy neinvestuje žádné prostředky a zaměřuje se čistě na facebook. I přes toto úzké zaměření má facebooková stránka Subway pro Českou Republiku nemenší počet like ze všech tří uvažovaných konkurentů, a to kvůli tomu, že nemá multilinguální stránku která by sdružovala fanoušky ze všech koutů světa a nabízela jim veškeré příspěvky s danou jazykovou mutací tak, jako její konkurenti. Celkově se tedy dá říct že Subway vynakládá suverénně nejméně prostředků na marketingovou propagaci.

Obsluha je výstavní skříní všech amerických fastfoodových řetězců. Kvalitní koncept daných restaurací a franšízový model podnikání dal vzniknout manuálu, který musí každý jednotlivá restauraci pečlivě dodržovat a jehož dodržování samotná značka maximálně vyžaduje a průběžně kontroluje. Mezi jednu z kapitol patří i to, jakým způsobem se má chovat obsluha. U všech tří konkurentů je kladen velký důraz na strojové a velice příjemné chování obsluhy, která opakuje předem naučené fráze při jednání se zákazníky. V tomto ohledu jsou všichni tři konkurenti naprosto nastejno. KFC poslední dobou experimentuje s více osobním přístupem a nechává obsluhu na své jménovky psát dané jméno ručně fixou, to je momentálně jediný rozdíl v přístupu k obsluze zákazníků. Velký důraz je kladen také na tzv. „upselling“, což je nabízení doprovodných produktů, menu a pití.

3.4.2.4 Potencionální nová konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh se určuje dle několika dalších faktorů. Jedním z nich jsou úspory z rozsahu. Pokud je úspora daných nákladů při rozšíření obchodních aktivit znatelná, reálná hrozba vstupu nového konkurenta je nízká. V tomto případě jsou ovšem jednotliví konkurenti na hranici svých možností a velké mezery pro snížení např. variabilních nákladů zde nejsou. Další roli samozřejmě hrají bariéry vstupu do odvětví. Riziko podnikání je při výběru správného obchodního centra relativně mizivé, a to proto, že dobrý koncept dokáže vždy přitáhnout zákazníky, kteří v obchodním centru jsou. Co se týče know – how, není v tomto konkrétním odvětví na takové úrovni, aby bylo překážkou pro vstup na trh.

Distribuční kanály jsou plně k dispozici a je jich na výběr relativně neomezené množství, to stejné poté platí o pracovní síle (není potřeba kvalifikace na vyšší úrovni). Loajalita zákazníků není na vysoké úrovni a běžnou praxí je to, že mění jednotlivé restaurace i několikrát v jednom týdnu. Spoustu z nich chodí do obchodního centra jednou za čas a až poté si vybírají danou značku nejen podle osobních preferencí, ale také podle situace a jejich subjektivnímu pocitu a chuti.

Vládní situace momentálně pro podniky nacházející se v tomto odvětví moc pozitivní není a to z toho důvodu, že vláda provádí změny legislativy a celkově zvyšuje regulaci, co se může negativně projevit na vůli vstupu dalších podniků na trh. Mimo jiné bude dle nové legislativy pravděpodobně potřeba nakoupit vybavení v hodnotě několika desítek tisíc korun. Zároveň také hraje roli to, jak je možné a s jakými náklady zpětně z trhu odejít což je v tomto případě relativně dost těžké a to z důvodu toho, že většinu z těchto restaurací tvoří franšízy, v tom případě je pak velice těžké prodat nějakou, která nefunguje a většinou jsou při koupi nové restaurace nakupovány i nové přístroje a vlastně celá restaurace na klíč. Je proto těžké odejít jen tak, bez větších ztrát na majetku.

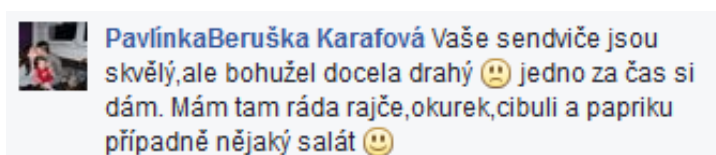
3.4.3 Zákazníci

Jednotliví zákazníci v tomto odvětví nemají velkou vyjednávací sílu. Jediným případem kdy ano, je hromadná objednávka produktů jako například cateringové služby. Tyto služby ovšem spousta konkurentů ani neprovozuje a pro ty co ano, tvoří zanedbatelnou část jejich tržeb. Vzhledem k tomu, že jsou restaurace v bezprostřední blízkosti, náklady zákazníka při přechodu od jedné ke druhé jsou naprosto zanedbatelné. Hrozba toho, že zákazník nahradí tento koncept stravování něčím jiným je samozřejmě relativně vysoká. Na druhou stranu, segment zákazníků, kteří si sami jídlo připravují a nakupují jej v hypermarketech funguje již dlouhou dobu a to, že by nastala hromadná migrace zákazníků restaurací do tohoto segmentu momentálně nehrozí.

Zákazníci na Subway hodnotí kladně především možnost výběru ingrediencí, obsluhu a čerstvost surovin a nevýhodu poměrně vysokou cenu ve srovnání s tím, že dostanou „pouze bagetu“ oproti burgeru, nebo jiné formě jídla, kterou obdrží u konkurence. Zároveň je také často oceňována jeho lehkost a to, že se dá konzumovat častěji než u konkurence z důvodu nižší hodnoty tuku (BLOGSPOT, 2016).

Jak lze vyčíst z komentářů u recenzovaných článků, zákazníci porovnávají sendviče ne s konkurencí ve formě fast foodu, ale s konkurencí ve formě benzinek a jejich prodejem předpřipravených baget. V tomto srovnání kolísá právě nejvíce cena (BLOGSPOT, 2016).

Image produktu je tak často vnímána negativně a to právě z důvodu umístění náplně do podlouhlé housky, což z ní činí v očích zákazníka bagetu a pravý název, sendvič, používá málokdo. Tento trend také přetrvává na sociální síti facebook, kde jsou komentáře pod fotkami produktů často směřovány na jejich cenu viz následující obrázek, pořízený právě na facebooku. Na facebookových stránkách se lidé často vyjadřují velice pozitivně o daném produktu (chuťový zážitek a tak dále) ale zároveň také často zmiňují jeho příliš vysokou cenu.



Obrázek č. 10: Komentář zákazníka pod facebookovým profilem Subway Česká Republika (Zdroj: Karafová, 2016)

3.4.4 Dodavatelé

Dodávat suroviny pro přípravu pokrmů dneska dokáže spousta nezávisle na sobě fungujících subjektů a proto je síla dodavatelů poměrně malá. Větší řetězce navíc dokážou stlačit cenu ještě níže a to díky větší vyjednávací síle způsobené větším objemem odběru produktů. Dodavatelé tedy mají malou vyjednávací sílu a to stejné poté platí i pro pracovní sílu. I přes to, že se v posledních měsících pohybuje nezaměstnanost v ČR na rekordně nízké úrovni, zaměstnanců pro tuto oblast je stále dost.

3.4.5 Shrnutí pomoci analýzy pěti sil dle Portera

3.4.5.1 Stávající konkurence

Stávající konkurence je vysoká a její hrozba eminentní. Rivalita v tomto odvětví významně ovlivňuje veškeré podniky v něm působící. Největší hrozbou tak zůstává velice silná a organizovaná konkurence, která má často větší prostředky než samotná Subway, včetně jednotlivých restaurací. I přesto, že cena je často podobná, kvůli statusu produktu je Subway vnímána jako drahá varianta. Konkurence je tak mnohem lepší v představování a prodávání hodnoty svého výrobku. Opticky pro zákazníka produkt požadovanou hodnotu momentálně nemá, a proto je pro Subway velice těžké udržet a získat zákazníky, kteří by byli ochotni platit požadovanou cenu.

3.4.5.2 Nová konkurence

Nová konkurence vzniká neustále, ale co se týče samotného podnikání v obchodním centru, více jednotek pro danou podnikatelskou činnost se neplánuje ani v jednom. Vzhledem k počtu dodavatelů a celkově možností v tomto odvětví je jejich vyjednávací síla malá. Substituty v dané formě spíše neexistují a co se týče obchodních center, neočekává se ani jejich vznik. Hlavní roli zatím všude hrají právě restaurace s rychlým občerstvením. Zákazník nevnímá produkt prodeje jako něco, za co se vyplatí zaplatit stanovenou cenu a to z důvodu jeho špatného vnímání veřejností. Nová konkurence je momentálně v okolí uvažovaných restaurací nemožná, protože veškeré obchodní jednotky jsou již zabrány. Konkurence ovšem může vznikat na poli dovozu a cateringu. Pravdou ovšem je, že konkurenční řetězce nikdy tento distribuční kanál nevyužívaly a to z důvodu rychlého úpadku kvality jejich produktů v čase.

3.4.5.3 Kupující

Vyjednávací síla jednotlivých zákazníků není zase tak veliká a to z důvodu většího množství menších transakcí. Na druhou stranu je v každém obchodním centru tolik možností k občerstvení, že síla zákazníků jako skupiny je obrovská. V určitých časech ovšem lze vidět plné obchodní centrum natolik, že zkrátka musí využít volné možnosti, pokud nechtějí čekat. Síla zákazníků se tedy mění s časem

3.4.5.4 Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že dodavatelé jsou již předem určeni, jednotlivé restaurace si nemohou dovolit snížit své náklady. Není tedy mimo jiné možné aplikovat strategii cenové diferenciace. Hrozba zde tkví pouze v tom, že větší řetězce, jako jsou například dva zmíněné, mohou vyjednat ještě lepší ceny a získat tak konkurenční výhodu.

3.4.5.5 Substituční produkty

Substitutů existuje na trhu velké množství. Patří mezi ně klasické restaurace, dovoz jídla, podnikové jídelny a v konečném důsledku i možnost vařit si doma z vlastních surovin. Pravdou ovšem je, že v obchodním centru moc substitučních produktů neexistuje. Restaurace, které v nich operují na principu rychlého občerstvení hrají prim a v dohledné době se neočekává žádná změna již zašlých poměrů

3.5 SLEPT analýza

Tato analýza bude provedena v určitých krocích pro každou restauraci zvlášť a to z toho důvodu že se jednotlivé parametry zásadně liší pro danou lokalitu. Spoustu ukazatelů je pro potřebu této práce naprosto irelevantních, z tohoto důvodu jsou vybrány přednostně ty, které jsou klíčové pro daný obor a které výrazně zasahují do podnikání v oblasti pohostinství.

3.5.1 Sociální faktory

3.5.1.1 Subway OC Campus Brno

Pro Subway jsou klíčové dva segmenty zákazníků a to jsou studenti a celkově lidé původem ze zahraničí, kde má značka již daleko lepší pověst a je daleko více známá. Celkově se z hlediska demografie jeví Brno jako velice dobré město. Vysoký počet studentů dosahující počtu 80 000 (ČESKÁ TELEVIZE, 2014) je jedním z předpokladů úspěchu dané značky v regionu. Zahraničních pracovníků ve městě Brně také neustále přibývá. Nutno ovšem říct, že konkrétně v blízkosti restaurace se nachází několik budov podniků, které zaměstnávají primárně zahraniční pracovníky a právě ti pak tvoří většinu zákazníků Subway v OC Campus. Další budovy mají poté ještě vyrůst a už se na nich plně pracuje. Jak také napovídá název obchodního centra, jako takové je umístěno hned vedle vysokoškolského kampusu Masarykovy university. Díky tomu, že je v lokalitě, kde se restaurace nachází tolik studentů, řeší se tím zároveň i problematika obsazování pracovních pozic.

3.5.1.2 Subway Jihlava

Jihlava není studentské město a zároveň ani město, které by bylo atraktivní pro zahraniční pracovníky či turisty. Z tohoto důvodu se musí tamní restaurace zaměřovat na místní obyvatele a návštěvníky Jihlavského obchodního centra. Vzhledem k tomu, že je Jihlava městem menším s ani ne 50 000 obyvateli (WEBHOUSE, 2014), kteří mají vzhledem k nižšímu než průměrnému měsíčnímu příjmu nižší kupní sílu než v jiných krajích, pro Subway zde moc příležitostí není.

3.5.2 Legislativní faktory

Legislativa v ČR a celkově v zemích Evropské Unie má již dlouhodobě tendenci nabobtnávat a neustále tak zvyšuje byrokratickou zátěž na podnikatele. Kraje a nižší statutární orgány jako jsou například města, pak mají minimální vliv na tvorbu zákonů, a proto budou obě restaurace uvažovány dohromady. Výraznou změnou legislativy, která se projeví nejen v uvažovaném odvětví rychlého občerstvení poté bude nová povinnost zavést takzvané registrační pokladny v rámci elektronické evidence tržeb.

Registrační pokladny, jakožto součást zákona o elektronické evidenci tržeb, jsou oficiálně zdůvodněny daňovými úniky a možností využít tohoto prostředku k jejich minimalizaci. Všeobecně ovšem existuje skepse ohledně efektivity tohoto nástroje. Momentální situace se jeví tak, že bude tato povinnost platit již ke konci roku 2016 (SIMOPT, 2016).

I přes to, že je tento krok vnímán mezi jednotlivými provozovateli velice negativně, a to z důvodu nárůstu byrokracie a celkově pořizovacích nákladů, které se mohou vyšplhat až na 50 000 korun a to dle způsobu technického řešení (SIMOPT, 2016), co se týče Subway a dalších velkých řetězců kteří již v podstatě elektronickou evidenci tržeb (pouze v jiné podobě) mají a to z důvodu požadavku majitele franšízy a prokazatelně musí odvádět veškeré daně, mnozí tento zákon vítají a očekávají zvýšení konkurenceschopnosti svých cen v návaznosti na zvýšení cen u konkurence (PENÍZE.CZ, 2014).

Restaurace také musí splňovat dané hygienické normy dané státem. Tyto normy se v posledních letech výrazně nemění a samotné normy hygieny Subway dokonce svou přísností přesahují momentálně platné normy státní.

3.5.3 Ekonomické faktory

Pro restaurace s rychlým občerstvením platí zvláštní daňové podmínky. Daň, konkrétně DPH, kterou daný podnik z prodeje odvádí, se mění s odpovědí zákazníka na běžně používanou otázku provozovateli restaurací, která zní: „Dáte si jídlo tady, nebo s sebou?“. V případě, že si zákazník dá jídlo v restauraci, platí základní sazba DPH 21%. V případě, že si ovšem zákazník vyžádá jídlo s sebou, platí sazba snížená a to 14%. Cena se ovšem pro cílového zákazníka nemění, co se mění je tak pouze marže prodávajícího. Je poměrně běžnou praxí, že spousta podniků vydává účtenky pouze se sníženou sazbou a to i když zákazník výslovně oznámí, že chce jíst v restauraci. Tento instrument je tak velice často zneužíván.

Nezaměstnanost dosahuje v ČR v posledních kvartálech velice nízkých hodnot a tím lehce ztěžuje možnosti podniků, co se týče získávání kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Tento stav je způsoben vekou poptávkou po práci. Pro práci v restauraci rychlého občerstvení ovšem není potřeba velká kvalifikace, a tak se Subway ani jeho konkurentů tento vývoj žádným velkým způsobem netýká.

Úroková míra se poté již několikátým rokem drží na velice nízké úrovni, což výrazně zlevňuje půjčky a podporuje občany a podnikatele k investicím oproti držení peněžních zůstatků. Co je opravdu klíčové je poté kurz Eura vůči koruně a to obzvlášť kvůli tomu, že velké řetězce (McDonald's, KFC, Subway) mají sjednané dodavatelské smlouvy na produkty většinou se zahraničními partnery a v momentě snížení hodnoty Eura mohou objednávat za menší absolutní ceny. Kurz je momentálně stlačován dolů českou národní bankou, která dlouhodobě realizuje svou strategii držet Korunu na úrovni 27 Korun za 1 Euro (ČNB, 2016).

Co se týče vývoje ekonomiky, Česká Republika zažívá po – krizový růst hrubého domácího produktu, který přesahuje v posledních čtvrtletích 4%, přičemž za rok 2015 se jedná o 4,3% HDP. Do budoucna se sice očekává snížení tohoto růstu na 2,5%, pokles se ovšem neočekává (ČNB, 2016).

3.5.4 Politické faktory

Po volbách do poslanecké sněmovny v roce 2014, které vyhrála ČSSD v závěsu s hnutím ANO miliardáře Andreje Babiše, se zdá být politická scéna v České Republice stabilní. Vládu momentálně tyto dva subjekty tvoří společně s KDU – ČSL a mají pohodlnou většinu 111 mandátů ve 200 členném parlamentu (ČSÚ, 2016). Vláda je považována za levo – středovou, přičemž ji provází snahy o zavádění sociální politiky a zlepšení mechanismu výběru daní tak, aby se zvýšila celková efektivita a úspěšnost tohoto procesu. Regionální stabilita je na vysoké úrovni a to i přes krizi, kterou představuje migrace z Afriky a Blízkého Východu a co se týče zahraničních konfliktů je Česká Republika mimo jakékoliv, které by stály za zmínku. Velkou ranou by bylo pro společnost vystoupení z EU, momentálně se ale Česká Republika k tomuto kroku nechystá. Vše se ale může změnit s referendem konaným ve Velké Británii. Společně s tím také hrozí i rozpad Schengenského prostoru a to dílem nekontrolované migrace a stále menší ochoty nechat chránění hranic na státy hraniční. Rozpad Schengenu by zkomplikoval cestování a tím pádem by se snížil počet turistů. Vystoupení z EU by poté zkomplikovalo dovoz a vývoz zboží.

3.5.5 Technologické faktory

Co se týče technologických faktorů v rámci občerstvení a konkrétně fast – foodových restaurací a jejich přímých vlivů na tento sektor, nejsou zde žádné takové, které by výrazně promlouvaly do poměrů na tomto trhu momentálně panujících. Pokud zde přece jen něco stojí za zmínku, je to rozvoj aplikací pro donášku jídla, jako je například Damejídlo.cz. Tento web je poměrně revolučním nástrojem k objednávání pokrmů online a je dnes velice široce využíván. Ani v jedné z uvažovaných restaurací ovšem donáška jídla nepřesahuje 5% tržby. V Jihlavě je poté problémem to, že je zde rozvoz významně dražší než ve velkých městech.

3.6 McKinseyho analýza 7S

Analýza 7S slouží pro hodnocení kritických faktorů uvnitř společnosti. V tomto případě budou tedy opět uvažovány některé oblasti pro obě dvě restaurace zvlášť, a to z toho důvodu, že se logicky tyto faktory musí lišit.

3.6.1 Struktura

V Brněnské Subway sídlící v OC Campus vlastní restauraci přímo franšizant, který ji přebral od předešlého majitele. Tento franšizant, který byl již za minulého vlastníka vedoucím v této restauraci, má poté pod sebou 3 další zaměstnance na plný úvazek, přičemž jsou tito tři vedoucími směny. Jeden z těchto pracovníků je poté manažer prodejny. Franšizant sám tedy do vedení restaurace přímo nezasahuje a slouží pouze jako dohled nad svými zaměstnanci. Zbytek zaměstnanců poté tvoří studenti zaměstnaní na vedlejší pracovní poměr.

V Jihlavské Subway je situace taková, že restauraci vede přítelkyně majitele, která zároveň vykonává roli manažerky v restauraci. Franšizant je druhou osobou zaměstnanou na plný úvazek, nutno ovšem říct, že se sám do obsluhy a práce přímo v restauraci zapojuje minimální měrou srovnatelnou s aktivitou franšizanta z Brněnské restaurace. Tato situace poté rezultuje v to, že má restaurace fakticky jednoho zaměstnance starajícího se o chod podniku. Veškerí ostatní zaměstnanci jsou poté studenti zaměstnaní na vedlejší pracovní poměr.

3.6.2 Strategie

Strategií podniku je udržení svojí pozice na trhu, v případě Jihlavské restaurace poté zlepšení této pozice, která je momentálně neuspokojivá. Rozhodně se obecně dá říct, že dlouhodobou strategií je nabývání podílu na trhu při udržení standardu poskytovaných služeb. Obzvlášť u restaurací Subway, které mají specifický styl prodeje a přípravy produktů jde často s vyššími tržbami kvalita servisu a služeb rychle dolů, a to z důvodu vysokého tlaku na obsluhu při připravování těchto produktů. Obecně pro Subway a to i pro veškeré restaurace je poté naprosto klíčové to, aby se otevíraly další restaurace. Otevřením dalších restaurací vzniká prostředí pro budování značky a také se výrazně navyšuje rozpočet pro marketing daného regionu.

3.6.3 Systémy

Ve všech restauracích Subway existuje účetní, pokladní systém jménem LiveIQ. Tento systém převádí skrze pokladnu veškeré informace online a umožňuje tak transparentně nahlížet do účetnictví. Je samozřejmě také využíván pro naskladnění, odpisy, mzdy, odpracované hodiny a tak dále. Vzhledem k tomu, že jsou všechny restaurace ze smluvních závazků povinny tento systém mít zavedení a pečlivě vkládat správná data (což poté podléhá kontrole) má každý franšizant veškeré účetnictví pod kontrolou.

3.6.4 Schopnosti

V OC Campus Brno Subway je franšizant pan Jakš, který má již s vedením restaurace dlouhodobé zkušenosti a přehled. Má jasnou vizi směřování restaurace do budoucnosti včetně participace na rozličných marketingových akcí a podobně.

V Jihlavské restauraci Subway je to poté trochu jinak. Zatímco manažerka restaurace má praxi z konkurenčního McDonald's, kde sama pracovala jako manažerka restaurace, franšizant žádné zkušenosti nemá a dříve se věnoval hraní pokeru. Tato situace poté rezultuje v nedostatečnou vizi od majitele a faktické řízení restaurace manažerkou.

3.6.5 Styl řízení

Pan Jakš pod sebou tým, který pracuje dobře a jasně rozdělil mezi své podřízené zodpovědnost a pravomoce, které mají. Sám dohlíží na plnění plánů a pečlivě je porovnává s naplánovanými hodnotami.

O Jihlavské Subway se bohužel to stejné říct nedá. Vzhledem k tomu, že se zde dubluje role manažera, která sice oficiálně připadá franšizantovi, ale manažerkou prodejny je jeho přítelkyně, vznikají čas od času problémy s tím, kdo má jaké pravomoce, ale primárně, kdo má za co zodpovědnost. Oba na sebe relativně dost spoléhají a často si přehazují jednotlivé úkony od jednoho ke druhému a jasně se to projevuje na stylu vedení podniku, kdy majitel přenechává velkou část pravomocí právě na manažera, aniž by jej sám měl pod kontrolou. Sám franšizant je ovšem také zaměstnancem restaurace na plný úvazek a je zde často přítomen. Právě tato situace poté vyvolává zmatky, kdy majitel nevede svůj podnik, ale jeho vedení přenechává čistě na manažerce včetně kontroly jí samé.

3.6.6 Sdílené hodnoty

Subway obecně si zakládá na co nejlepším přístupu k zákazníkovi, kdy primární zaměření směřuje na zdravou variantu fastfoodu, který je často považován za nezdravou alternativu k běžnému stravování. Subway si dal za úkol bořit tento stereotyp a ukázat, že se dá dělat rychlé občerstvení i jinak, lépe a zdravěji. Posláním je tedy dělat kvalitní, zdravé a chutné pokrmy při kladení vysokého důrazu na uspokojení potřeba zákazníka.

3.6.7 Spolupracovníci

Mezi hlavní spolupracovníky veškerých restaurací v regionu patří management Subway, který slouží ve dvou rovinách:

- kontrolní
- poradenská

Kontrolní povinnosti jsou zcela jasné, Subway musí chránit značku tím, že kontroluje kvalitu služeb a servisu. Tato kontrolní rovina jde ovšem ruku v ruce s rovinou poradenskou, kdy Subway nejenom že kontroluje a kritizuje, ale poskytuje hlavně pomocnou ruku při řešení běžných problémů, které mohou v restauraci nastat a to sdílením praktik, návodů a postupů použitých v dalších restauracích a konzultacemi, případně školeními zaměstnanců a i samotných franšizantů.

3.7 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek podniku je shrnutím veškerých již uvedených poznatků a slouží tedy k jejich interpretaci. Tato matice poté reprezentuje výsledky pro Subway jak z obecnějšího pohledu, tak i z pohledu striktně pouze restaurace OC Campus Brno (kurzívou) a Subway Jihlava (podtrženě). Ve SWOT analýze jsou uvedeny veškeré zjištěné parametry a faktory, v jejím shrnutí níže poté pouze ty, které přímo vstupují do konkurenceschopnosti podniku.

Silné stránky	Slabé stránky
Známost značky v zahraničí	Minimální centrální celorepubliková propagace
Otevřenost konceptu vůči novým franšizantům	Počet restaurací a jejich dostupnost oproti srovnatelným řetězcům na trhu
Kvalitní obsluha	Vnímání produktu očima Českého zákazníka
Dostupnost produktu skrze rozvoz	Delší proces přípravy produktu
Záruka standardu kvality	Nepřítomnost levné varianty produktu
Přístup k zákazníkovi	Nekvalitní web
Zdravá varianta rychlého občerstvení	Jednojazyčná facebooková stránka
Unikátní model přípravy produktů	Vysoké náklady na suroviny
<i>Poloha blízko univerzitního kampusu</i>	Nízká známost značky v tuzemsku
	Složitý proces objednávání
	<u>Nejasně vymezené vztahy zodpovědnosti a pravomocí</u>
	<u>Vysoká cena rozvozu</u>
	<i>Vyšší cena oproti lokální konkurenci</i>
	Nevyužitý potenciál cateringu
	<u>Starý decor restaurace</u>
Příležitosti	Hrozby
Vyšší počet turistů ze Západních zemí	Vystoupení České Republiky z EU
Zvýšení hodnoty Koruny oproti Euru	Rozpad Schengenského prostoru
Udělení nové licence dodavateli	Nízká nezaměstnanost
Otevření nových restaurací dalšími franšizanty	Pokles kupní síly obyvatel
Elektronická evidence tržeb	Vysoká nezaměstnanost
<i>Přístavba nových budov se zaměstnanci z IT</i>	

3.7.1 Vyhodnocení silných a slabých stránek analýzy z hlediska konkurenceschopnosti podniku

Při přihlédnutí k silným stránkám se dá ze SWOT analýzy zjistit, že Subway jakožto značka poskytuje pro zákazníka hodnotu skrze zaručitelnou kvalitu produktů a standardizovanou, kvalitní obsluhu. Zákazníci také Subway vnímají jako zdravější alternativu u restaurací rychlého občerstvení. Velkou výhodou oproti dalším konkurentům je možnost rozvozu a cateringu, díky které Subway může oslovit více potencionálních zákazníků, na které konkurenti nedosáhnou. Unikátní tvoří Subway její styl výroby a přípravy produktů, který zahrnuje vysokou míru interakce a možnosti zákazníka ovlivnit konečnou podobu finálního produktu dle jeho představ.

Mezi slabé stránky poté z hlediska konkurence patří primárně nepoměr mezi hodnotou, kterou vnímá zákazník a cenou, kterou za produkt má platit. Tato nesouměrnost je poté zaviněna hned několika faktory. Mezi tyto faktory se řadí hlavně slabý marketing na centrální úrovni a také neustálé slevové akce ze strany jednotlivých restaurací, které se snaží jít cenou krátkodobé cenové diferenciaci, ale přitom uměle snižují hodnotu produktu v očích zákazníku ještě níže. Subway také nedokáže využít potenciál obsluhy ke svému užitku a unikátní styl objednávání tak často zákazníky mate a spíše je od nákupu odrazuje, protože často neví, jakým způsobem si mají objednat. Oproti konkurenci Subway nemá levnou variantu produktu a tak přichází o potencionální zákazníky, kteří jsou ochotni utratit pouze nižší sumu. Znalost značky v tuzemsku je o dost menší než u konkurence a značka je často vnímána negativně právě kvůli tomu, že cena přesahuje v očích zákazníka hodnotu produktu. Dlouhodobě se nedaří komunikovat to, že Subway prodává sendviče a ne bagety a ukazovat lidem při marketingu jiné přednosti, než je krátkodobě snížená cena. Velké mezery jsou také ve využití potenciálu, který pro Subway představuje catering jakožto ideální distribuční kanál pro produkty Subway.

V porovnání s uvažovanou konkurencí je poté jasné, že bude primárně potřeba zapracovat na image produktu a to za všech okolností. Změna marketingové strategie je naprosto neodvratná a bude muset být realizována ihned. Obě dvě restaurace se potýkají právě s tímto problémem a i přes to, že již realizují marketingové aktivity, směřují špatným směrem a dále snižují hodnotu produktu při krátkodobých, nikam nevedoucích ziscích.

Následné grafické zobrazení poté ukazuje silné stránky podniku vzhledem k jeho konkurenci a hodnotě, kterou jednotlivý faktor pro zákazníka představuje.

Hodnota	+	Zdravá varianta fast foodu, Rozvoz a catering	Zaručitelná kvalita obsluhy i produktů
		Příprava produktů	
	-		
		Unikátní	Srovnatelné

Tabulka č. 1: Grafické zobrazení silných stránek dle SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní vypracování, 2016)

Další tabulka poté uvažuje stejné faktory, pouze s důrazem na slabé stránky podniku a odkrývá tím oblasti, ve kterých je potřeba se s ohledem na zvýšení konkurenceschopnosti podniku zlepšit.

Hodnota	+	Vnímání produktu, Levná varianta produktu	Cena
		Znalost značky	
	-	Systém objednávání	
		Horší	Srovnatelné

Tabulka č. 2: Grafické zobrazení silných stránek dle SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní vypracování, 2016)

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola se bude věnovat návrhům řešení pro jednotlivé slabé stránky podniku a jejich odstranění v návaznosti na zvýšení konkurenceschopnosti tak, jak je analytická kapitola identifikovala a kapitola teorie popsala. Návrhy řešení se samozřejmě, stejně jako i předešlá část, budou držet zásad toho, co může daný franšizant ze své pozice sám změnit. Mezi slabé stránky byly například zařazeny i vysoké náklady na suroviny. Bohužel, tento faktor není v silách majitele restaurace jako takového řešit a to z důvodu již předem podepsaných smluv ze strany Subway, která tím jasně definovala a schválila jediného certifikovaného dodavatele, od kterého veškeré restaurace musí své zboží a produkty objednávat (s výjimkou čerstvých surovin). Stejně tak byly odhaleny malé investice do marketingu na centrální úrovni. Tento problém je opět nad síly jediného majitele, který nerozhoduje o čerpání peněz a určování marketingových akcí na republikové úrovni. Tyto slabé stránky tedy sice byly identifikovány, návrhy pro jejich řešení by ovšem nebyly realizovatelné z úrovně, ze které je tato práce zpracovávána. Z tohoto důvodu, tedy přijatelné úrovně realizovatelnosti návrhů a jejich konečné užitečnosti z hlediska majitele podniku, je tato část směřována více do návrhů řešení jednotlivých slabých stránek, se kterými může franšizant pohybovat a svými investicemi a iniciativou tak opravdu reálně zvýšit ve spolupráci s developmentem Subway a jeho složkami konkurenceschopnost podniku. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že i přes to, že valná většina návrhů v této části slouží primárně pro majitele jednotlivých restaurací, některé jdou v konečném důsledku více do hloubky a mohou být realizovány pouze managementem Subway. Úloha franšizantů v tomto prostředí je poté vytvářet soustavný tlak právě na management značky a pokoušet se přesvědčovat je o nutnosti zavedení těchto změn.

Jak nám již napovídá teoretická část, klíčem ke konkurenceschopnosti podniku je konkurenční výhoda představovaná přidanou vytvářenou hodnotou pro zákazníka. Při určování této konkurenční výhody a možné přidané hodnoty nám může sloužit jako šablona právě SWOT analýza a silné stránky podniku v ní obsažené. Vyplývá z ní, že produkt a jeho příprava je jedinečná. Produkt je také zdravější a čerstvější než u konkurence. Tato přidaná hodnota je poté to, co dělá Subway tím co je a to i v mezinárodním srovnání. Jak nám ukazuje W část analýzy, problémem ovšem je vnímání produktu jako něčeho, co není plnohodnotné jídlo. Zatímco hamburger je již považován za plnohodnotné jídlo, sendvič jako takový stále není a je nazýván souhrnně bagetou, což rapidně snižuje hodnotu produktu v očích zákazníka.

Jednotlivé návrhy vychází z marketingového mixu společnosti a jsou přiřazeny k jeho částem.

4.1 Produkt

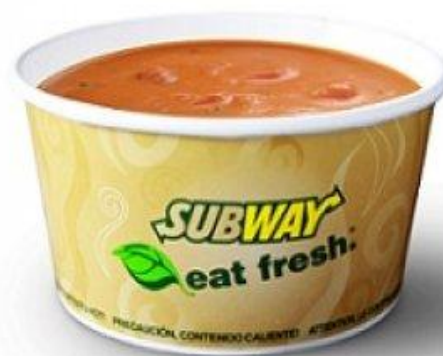
4.1.1 Rozšíření produktové řady o levnější variantu pokrmu - polévku

V další fázi této části dochází k doplnění sortimentu o další produkt tak, aby řešit problematiku nedostupnosti levné varianty pokrmu v restauraci Subway. Ostatní konkurenti tuto variantu mají a vzniká tak pro ně konkurenční výhoda, kterou právě tato akvizice odbourává.

Největším problémem produktu je to, že není vnímán jako hlavní jídlo. Z toho pak plane i představa zákazníka o tom, že produkt v Subway přeplácí a to i přesto, že analýza neodhalila velké rozdíly v cenách v porovnání s dvěma hlavními konkurenty na Českém trhu. Jak již bylo řečeno, co se týče produktů, musí být předem schváleny Subway a tím pádem je zde velmi málo prostoru k manévrování. Existují ovšem produkty, které jsou již schváleny, a nikdy k jejich uvedení na trh v daném regionu nedošlo. Jedním z těchto produktů je poté polévka, která nejenom že vybočuje z řady, kterou momentálně Subway nabízí, ale více inklinuje ke klasické tuzemské verzi oběda. Dalším problémem poté bylo to, že v Subway chybí jakákoliv alternativa levnému pokrmu, který by šel koupit pod hranicí 50 Kč tak, jak to momentálně nabízí konkurence. Faktem je, že i tyto levnější produkty pak mohou přitáhnout do restaurace jiný segment lidí a i přesto, že jsou marže na těchto produktech minimální, buduje se jejich zařazením určitá loajalita ke značce a k samotné restauraci.

Právě uvedení polévky do Subway, které působí i v daném regionu, by mohl vyřešit oba tyto problémy. Při porovnání cen polévky ze Slovenska, kde je tato cena v hlavním městě Bratislavě na úrovni 45,- lze názorně ukázat možnosti, které by tento pokrm mohl pro restaurace Subway na

našem území otevřít.



Obrázek č. 11: Polévka Subway (Zdroj: DAMEJEDLO.SK, 2016)

Restaurace by získali jak levnější produkt, tak i produkt, který by v konečném důsledku byl perfektním doplňkem k sendvičům a na konzervativního tuzemského zákazníka by mohl působit dojmem kýženého obědového jídla.

	Náklady	Cena	Zisk
Polévka	27,-	45,-	18,-

Tabulka č. 3: Kalkulace zisku u jednoho kusu prodané polévky (Zdroj: Vlastní vypracování)

4.2 Změna dodavatele zeleniny pro ledový salát

I přes to, že bylo v analýze řečeno, že dodavatele může Subway měnit jen minimálně a standardizace produktu a obsluhy je stránkou silnou, práce navrhuje revizi stávajícího systému nákupu a krájení salátu tak, aby měla obsluha více času na jiné aktivity, primárně na starost o zákazníka a odbyla jí povinnost k přípravě tohoto produktu do předního chladicího zařízení. Pro danou restauraci se sníží náklady, které může investovat do marketingových akcí a také se naprosto zaručí kvalita salátu, které se zamezí kolísání z důvodu rozdílů v přístupu jednotlivých pracovníků. Konkurenční výhoda vzniká na základě snížení nákladů a v konečném důsledku umožnění investic do jiných činností, které mohou pomáhat vytvářet hodnotu pro koncového zákazníka.

Každá restaurace poté volí svého dodavatele zeleniny dle lokální nabídky a možnosti výběru. Důraz se klade jak na cenu, tak i na čerstvost a spolehlivost dodávky. Vzhledem k tomu, že jsou na obsluhu v Subway celkově kladeny větší nároky než v ostatních restauracích rychlého občerstvení, v těch, kde je vysoký prodej pak musí být jeden člověk pouze vzadu a starat se o krájení a přípravu zeleniny. Tento člověk pak logicky chybí vpředu a musí být tedy zaplacen zvlášť.

Zatímco tento problém nelze registrovat u restaurací s nižším prodejem jako je například Jihlava, kde má obsluha přes den dostatek času na přípravu zbylých ingrediencí i při počtu minimálních stavů dvou lidí na směně, v restauraci jako je ta Brněnská sídlící v OC Campus Brno je poté ovšem příprava zeleniny pro restauraci dalším výdajem navíc a to právě z důvodu nutnosti mít dalšího pracovníka na prodejně.

Právě pro druhou restauraci poté doporučuji kupovat ledový salát, který je hlavní ingrediencí sendvičů a jeho absolutní spotřeba je suverénně ze všech čerstvých produktů nejvyšší již kupovat nakrájený. Tento salát je sice dražší, ale po odečtení nákladů na práci a samozřejmě odpadu, který vzniká při zpracování doposud nakupovaných celých hlávek této zeleniny, se vyplatí. Pro srovnání jsem vybral podnik jménem Zelináři, který již působí v ČR a na Slovensku dodávkou zeleniny pro McDonald's a na Slovensku poté dodává přímo Subway a celkově má dobré reference (Varga, 2016).. Detailní propočet této varianty je v následující tabulce.

	Cena za 1 kg	Odpad	Práce	Reálné náklady na 1 kg
Hortim	44,-	20%	2,5,-	57,5,-
Zelináři	56,16,-	0	0,-	56,2,-

Tabulka č. 4: Srovnání nákladů na ledový salát od firmy Hortim a Zelináři (Zdroj: Vlastní zpracování)

Při zavedení dodávek salátu formou již salátu upraveného dojde ke snížení nákladu na salát a to díky ušetření mzdových nákladů o 1,3 Kč na jeden kilogram. Při týdenní spotřebě se poté jedná o úsporu cca sto korun měsíčně. Hlavním důvodem je ale zjednodušení procesu obsluha a primárně standardizace salátu – již nakrájený má vždy perfektní velikost narozdíl od toho, který je zpracováván obsluhou často ve spěchu.

4.3 Cena

4.3.1 Přehodnocení nabídky ISIC menu 1+1 zdarma

Tak, jak momentálně funguje nabídka tohoto produktu ve spolupráci s mezinárodní společností ISIC, která zastřešuje více než 170 tisíc studentů v České Republice (GTS ALIVE S.R.O., 2016), je pro Subway nastavena velice nevýhodně. Menu, které se jmenuje 1+1 zdarma snižuje hodnotu produktu a marži na tolik, že z ní plynou pro majitele restaurace pouze minimální

zisky. Tato akce se poté vyplatí pouze v případě, že je naprosto masová a studenti chodí do Subway čistě kvůli ní. Dle vyjádření Oldřicha Peprly (development agent

Morava) si od partnerství s ISIC Subway slibuje oslovení většiny studentů. Dle průzkumu provedeného v roce 2013 (MŠMT, 2013) je v České Republice něco přes 368 tisíc studentů vysokých škol. Vzhledem k tomu, že se sám ISIC chlubí tím, že oslovuje spoustu studentů jak škol vysokých, tak i škol středních, jasně z toho vyplývá, že skrz tohoto zprostředkovatele není možné oslovit více jak polovinu studentů vysokých škol. I kdyby byl ISIC pouze pro vysokoškoláky, při objemu studentů, které oslovuje, se jedná o 46% veškerých studentů vysokých škol. Proto doporučuji tuto akci změnit, nebo zcela zrušit a to právě z toho důvodu, že má význam pouze v případě, že je opravdu naprosto masová a slouží i k propagaci samotné značky.

Hlavním účelem této akce a celkově spolupráce s ISIC je tedy propagace značky skrze tento kanál a to i za předpokladu menší marže. Problémem ale není jen nízká marže a nižší dosah akce, než si development myslí. Akce celkově působí velice lacině a přesně zapadá do akcí doposud prováděných. Studenti zkrátka nechodí na jiné, než zlevněné sendviče a díky názvu a celkově této formě propagace se velice výrazně snižuje hodnota výrobku v očích zákazníků. Platit plnou cenu, pokud mohu dostat jedna plus jedna zdarma zní samo o sobě jako naprostá hloupost. Toto je přesně ten typ marketingu rozebraný v první kapitole návrhů pro zlepšení.



Obrázek č. 12: Logo ISIC (UNVA, 2012)

Navrhuji stávající slevu poté nahradit studentskou slevou ve výši 15% po předložení jakéhokoliv platného studentského průkazu vyhotoveného v češtině nebo angličtině, ne pouze ISIC. Tato sleva se poté dubluje s předcházející slevou na ESN kartu, což ovšem pro podnik neznamená nic špatného, pokud na to ISC VUT přistoupí. Ne všichni zahraniční studenti mají ISIC nebo jiný mezinárodně uznatelný (nebo v České Republice platný) studentský průkaz, a proto dává toto partnerství smysl i přes zvolení stejné hranice slevy. Rapidnímu poklesu nákupů ze strany studentů se rozhodně poté restaurace Subway nevyhnou. Faktem ovšem je, že při propočtu nákladů a výnosů z dané akce a při přičtení času, který obsluha přípravě sendviče věnuje kvůli specifickému stylu jeho přípravy je tato akce rentabilní naprosto minimálně, a proto potřebuje výraznou revizi. V další tabulce je znázorněna profitabilita akce ISIC v porovnání s profitabilitou akce 15% slevy při srovnání s náklady na suroviny. Uvažuje se nákup stejného sendviče.

	Náklady na suroviny	Cena	Zisk
ISIC 1+1 s nápojem	67,-	126,-	59,-
15% studentská sleva	67,-	147,-	80,-

Tabulka 5: Srovnání akce ISIC s návrhem plošné 15% slevy pro studenty (Zdroj: Vlastní vypracování)

K propagaci této slevy poté poslouží umístění plakátu, jehož výroba a návrh budou stát každou restauraci (při počtu dvou uvažovaných) 400,- a také propagace této akce na studentských veletrzích.

4.3.2 Vytvoření slevy na ESN kartu

Každý nově příjíždějící zahraniční student dostane tzv. ESN kartu, která mu v rámci ISC zajišťuje předem domluvené slevy na různé akce a produkty v daném městě studia. Veškerí partneři jsou poté uvedeni na facebooku a webových

stránkách ISC VUT.



Obrázek 13: ESN karta - vzor (Zdroj: Chmelař, 2016)

Navrhuji vyjednat slevu právě na ESN pro veškeré příjíždějící studenty a to z toho důvodu, že moment, kdy tuto kartu dostávají a jsou ve městě naprosto noví, je ideální příležitost kdy jim nabídnout alternativu k občerstvení a připomenout jim, že Subway existuje i v České Republice, v Brně. Právě propojením Subway s ISC skrze tuto kartu by se pak stalo Subway oficiálním partnerem.

Slevu bych doporučoval stanovit v maximální výši 15%. Zahraniční studenti většinou příjíždění ze zemí, které mají celkově vyšší kupní sílu, než je mají občané České Republiky, a proto je zde pro ně relativně levno. Z tohoto důvodu není potřeba zavádět vysoké slevy tak, aby to byla právě cena, která je do Subway přivede. Nižší slevu není dle slov partnership manažera Chmelaře ochotné ISC VUT akceptovat.

4.4 Propagace

4.4.1 Změna přístupu ke tvoření marketingových akcí – letáky

Z analýz vyplývá, že produkt nemá pro zákazníka takovou hodnotu, jakou by si podnik přál, a proto za něj není ochoten platit požadovanou cenu. Zároveň také z analýzy vyplývá, že stlačování nákladů a boj přes cenovou diferenciaci, tedy snížení ceny na požadovanou hodnotu zákazníkem je momentálně nepřijatelný z důvodu neměnných nákladů na suroviny, respektive možnosti s nimi hýbat pouze částečně.

Návrhy jsou proto koncipovány tak, aby řešily problémy vyplývající přímo z analýz. Prvním, hlavním problémem je tedy vnímání produktu, tento problém se dá řešit změnou přístupu k marketingu jako takovému, přičemž musí Subway vyzdvihnout klady produktu při neměnné ceně a jasně zdůraznit, že tu hodnotu má. Sebevědomé vystupování, zdůraznění vyšší ceny a pozitivní zobrazení produktu.

V posledních letech bylo této formy propagace využito v porovnání se všemi ostatními zcela nejvíce. Rozdávání letáků je logickou variantou při pokusu oslovit zákazníky přímo v obchodním centru. Hlavním fokusem těchto letáků bylo informovat zákazníky o akční ceně produktů, přičemž hlavní sdělení tak bylo také koncipováno, viz ukázka letáku v analytické části diplomové práce. Kontinuální zlevňování produktů má ovšem neblahý vliv na vnímání

značky. Zákazníci se poté učí využívat akcí a uměle se tak snižuje hodnota produktů v jejich očích pod hranici, kterou Subway stanovilo.

Tímto vzniká nebezpečný precedent, kdy začínají sami zákazníci vnímat pokrmy v Subway jako předražené a to jenom z důvodu kontinuálně probíhajících akcí, na které si již sami zvykli a tím ztratili ochotu platit plnou cenu.

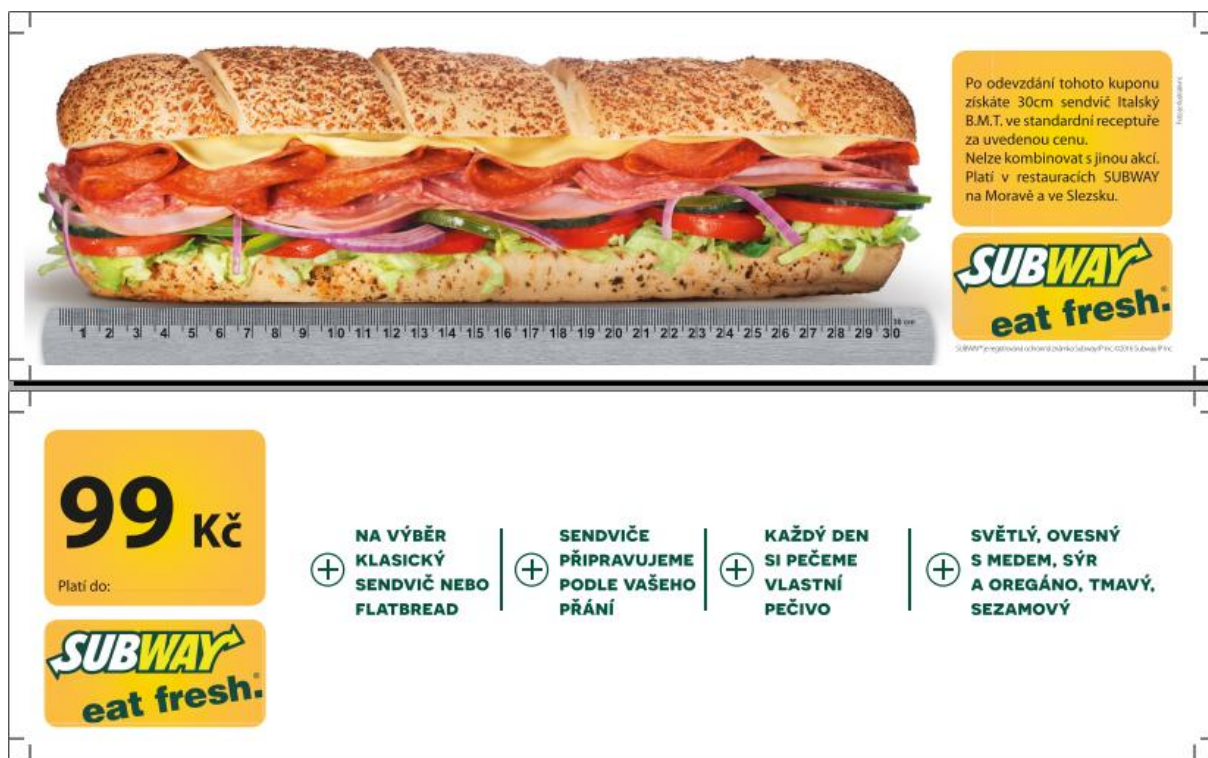
Navrhuji proto zcela změnit přístup ke tvoření marketingových akcí. Přidaná hodnota totiž nemůže být pouze ve snížené ceně produktu. Tato strategie je na daném trhu velice krátkozraká a z dlouhodobého hlediska naprosto neudržitelná. Na letácích musí být zdůrazněna ne cena, ale kvalita produktu a to, co ve skutečnosti přidanou hodnotu pro zákazníka opravdu vytváří. Tím pak musí být čerstvost, kvalita i kvantita produktu a celkově i záruka dané kvality, kterou značka Subway zaručuje.

Produkt musí být tím hlavním, co je prodáváno a nabízeno a to bez ohledu na cenu. Sendviče, které jsou v nejdražší cenové skupině, bych poté nedoporučoval za žádných okolností zlevňovat, a to právě z toho důvodu, aby nedocházelo ke snižování jejich hodnoty v očích zákazníků.

Z uvedených důvodů byly pro účely diplomové práce navrhнутy letáky, které odbourávají stereotyp letáků předešlých a jejich design si klade za úkol zaujmout zákazníka ne cenou, ale produktem samotným. Celková myšlenka letáků poté byla taková, že budou sendviče ztvárněny v životní velikosti tak, aby bylo zákazníkovi zcela jasné, o jaký produkt se jedná a co po předložení daného letáku dostane.

Jak již bylo uvedeno v analytické části diplomové práce, celý proces obsluhy, jakkoliv je na něj Subway pyšné a definuje tento řetězec s rychlým občerstvením, může často v našich podmínkách naopak působit na zákazníky negativně. Tento další aspekt byl při návrhu letáku také uvažován. Celý leták byl v konečném důsledku zkonstruován tak, aby bylo možné jej předložit a dostat to, co na něm je bez další nutné interakce, která je pro nové zákazníky často odstrašujícím faktorem.

Návrhy na letáky existují dva. Zatímco první leták se drží pod cenovou hranicí sto korun a sleva je poměrně výrazná, záměrně opouští vody slev tlačící cenu pod tuto hranici tak, aby se i s tímto produktem zacílilo na zákazníky ochotné utratit alespoň tento obnos, viz následující obrázek.



Obrázek 14: Návrh letáku BMT 99,- (Zdroj: Šteffanová, 2016)

Na obrázku číslo jedenáct je vyobrazen první návrh letáku, sendvič je velký a vyobrazený v životní velikosti tak, aby měl zákazník jasné povědomí o tom, co kupuje. Využity jsou obě strany přičemž konec letáku se zalamuje tak, aby nebyl příliš velký. V konečném důsledku tedy informace o ceně zakrývá kousek sendviče.

Druhý návrh letáku vychází z koncepce, která určuje to, že by se neměly sendviče z nejdražší cenové skupiny týkat cenových akcí ve smyslu snižování cen tak, aby se nesnižovala jejich hodnota v očích zákazníků. Počítá proto s cenou, která je dokonce ještě o pár korun dražší než cena daného sendviče a nabízí k němu bezedný kelímek zdarma. Tento přístup, který samozřejmě v konečném důsledku znamená snížení ceny sendviče, funguje na tom principu, že se uvádí pouze sendvič za danou cenu a k tomu něco dalšího zdarma. Opticky se tak sendvič jako takový vůbec nezlevňuje, viz obrázek č. 12.



Obrázek č. 15: Návrh letáku Teryaki za 149,- s bezedným kelímkem zdarma (Zdroj: Šteffanová, 2016)

I tento leták je navrhnut podobně jak leták první. Důraz je kladen na představení produktu v jeho životní velikosti a celkově ukázání prémiového produktu v co nejlepším světle.

Brněnská restaurace Subway OC Campus Brno má poté díky své poloze jedinečnou možnost oslovit studenty Masarykovy univerzity navštěvující dané obchodní centrum výhradně přes most z kampusu univerzity. Navrhuji proto umístit hostesku právě na tento most s již navrhnutými letáky.

Restaurace Subway v Jihlavě je zase umístěna ve foodcourtu a hostesky je možno zde mít zdarma (v jiných OC se často musí za umístění hostesky platit až do výše 5000,-). Díky tomu získává opět velice dobrou možnost propagace a roznosu letáků. Díky tomu, jak je obchodní centrum koncipované, hostesky mohou stát přesně před vchodem do části určené restauracím a oslovovat tak zákazníky, kteří tam jdou za účelem nákupu jídla, což zvyšuje efektivitu dané akce na maximum.

Pro shánění hostesek doporučuji využívat bezplatnou variantu inzerce na facebookových skupinách k tomu určených, a to jak v Brně, tak i v Jihlavě. Nejlepší ovšem je, pokud jsou schopni samotní franšízanti najít hostesku z řad obsluhy, která zná produkt a může jej tak propagovat včetně interakce se zákazníky, a to díky povědomí o daném produktu.

Náklady pro jednotlivé restaurace jsou uvedeny v tabulkách níže, rozpočítány jsou zvlášť a to z důvodu různých požadavků na honoráře v daných městech. Pro každou restauraci jsou uvažovány 1500 letáků od každého druhu a jejich rozdávání dvakrát po dvou týdnech přičemž pro Jihlavskou restauraci doporučuji dvě hostesky, pro Brněnskou pouze jednu z důvodu lehčího oslovení zákazníků vzhledem k poloze restaurace a celého OC.

	Brno OC Campus	Jihlava OC CityPark
Výroba letáků včetně návrhu	10000,-	10000,-
Hosteska	600,-	1120,-
Celkem náklady	10600,-	11120,-

Tabulka 6: Náklady na roznos a výrobu navrhnutých letáků (Zdroj: Vlastní vypracování, 2016)

4.4.2 Spolupráce se studentskými spolky

Tento návrh slouží primárně k budování značky. Značku má Subway velice silnou v zahraničí, v České Republice ovšem tahá za kratší konec a v konkurenci s McDonald's a KFC naprosto nestíhá. Vzhledem k tomu, že jednotliví franšízanti mohou těžko ovlivnit deficit v centrálním marketingu, návrhy doporučují užší propojení se studentskými spolky právě za tím účelem, aby byla Subway lépe viditelná před touto konkrétní skupinou zákazníků, kteří ji často preferují. Nejedná se tedy o návrh pro zajištění okamžitého profitu, ale o dlouhodobou investici. Ta poté vyrovnává další návrh, který se zaměřuje na ukončení spolupráce s ISIC a celkově opuštění modelu slevy 1 + 1 pro studenty. Tato akce, zaměřená jak na propagaci, tak i na profit je momentálně neúspěšná. Návrh slouží ke zmírnění slevy, přičemž negativní dopady na propagaci jsou vyrovnány právě spoluprací se studentskými spolky.

Studenti jsou jednou z cílových skupin restaurací Subway a jako segment tvoří významnou část tržeb. Spolupráce se studentskými spolky se proto nabízí jako



Obrázek 16: Logo ISC VUT Brno (Zdroj: WEEBLY, 2016)

logická varianta oslovení tohoto daného segmentu zákazníků. Velkou výhodou spolupráce právě se spolky je to, že organizují několik akcí kterých je možné se zúčastnit ročně. Zároveň je také klíčová provázanost těchto spolků na studenty nejen domácí, ale také zahraniční, kteří spadají hned do dvou nejsilnějších segmentů Subway, a to zahraničních zákazníků a studentů. Z tohoto důvodu byl vybrán spolek International Students Club (dále ISC) VUT, který se stará o zahraniční studenty v rámci programu Erasmus + i jiných, organizuje veškeré výlety, party a veletrhy studijních příležitostí které se konají tradičně na fakultě Podnikatelské. Dohromady se ročně pod střechu tohoto studentského spolku v celém Brně dostane až 1200 studentů (Zdroj: Chmelař, 2016).

4.4.2.1 Oslovení studentské asociace ISC Czech Republic

V České Republice zastřešuje veškeré zahraniční studenty asociace ISC i na národní úrovni. Tato studentská asociace poté nemá určeného partnera ze strany restauračního a celkově pohostinského businessu, čímž se otevírá brána právě pro Subway, aby tuto spolupráce i na národní úrovni otevřela.

Z e-mailové komunikace s Ondřejem Kantorem, členem správní republikové rady ISC vyplývá, že by měli o partnerství na této úrovni zájem. Preference ISC jsou poté takové, že nechtějí podporovat rychlé občerstvení z důvodu jeho špatné reputace a celkově špatných nutričních vlastností pokrmů, což u Subway odpadá. Tímto partnerstvím by se rozšířila sleva 15% na celorepublikovou úroveň a Subway by pak měla možnost dodávek cateringů pro akce již zmíněného klubu s přednostním právem nabídky.

4.4.2.2 Participace na veletrhu Mov'in Europe

Velkou výhodou tohoto veletrhu konaného již tradičně na Fakultě Podnikatelské VUT v Brně je to, že jsou na něm jak zahraniční studenti, tak i obecně spousta tuzemských, kteří uvažují o výjezdu na jeden, či dva semestry do ciziny. Zahraniční studenti prezentují své země a lákají tak studenty z ČR aby jeli právě tam. Účast na tomto veletrhu se očekává cca 1000 studentů.

Organizace tohoto veletrhu připadá právě na studentské spolky, které jsou tvořeny studenty dobrovolně pracujícími na těchto projektech za účelem získání praxe do budoucna. Právě tyto spolky poté rozhodují, kdo bude mít možnost se na těchto akcích prezentovat a jakým způsobem je toto místo finančně ohodnoceno, což potom vstupuje do nákladové stránky účasti na něm. I z tohoto důvodu je velice výhodné se těchto akcí zúčastňovat. Tato akce je poté zaměřena na budování značky v ČR, kde má Subway velké rezervy.

Jediným požadavkem ISC bylo v tomto případě zajištění občerstvení pro veškeré členy ISC VUT a hostující zahraniční studenty prezentující své země. Dohromady se tedy jednalo o 100 sendvičů. Tento dar je nejenom výhodným z hlediska nákladů, zároveň také dostane produkty přímo mezi cílové zákazníky, kteří je mohou sami vyzkoušet a ochutnat.

Dále bude potřeba zajistit jednu hostesku, která bude na stánku celý den stát, náklady při mzdě 75 Kč/hodinu jsou poté 450,-.

4.4.3 Propagace celé škály produktů včetně salátů a wrapů

Subway nabízí k sendvičům také saláty a wrapy. Tato informace je ovšem obsažena v menuboardech malým písmem, ze kterého tato nabídka není zcela jasná, a tím pádem se jednotlivé restaurace připravují o potenciální zákazníky, kteří by mohli mít o další variantu pokrmů zájem. Přitom wrap, či salát se dá udělat z jakékoliv varianty sendviče.

V analytické části byla zmíněna rezervovanost obyvatel České Republiky vůči sendviči jako plnohodnotného jídla. Tato rovnice ovšem překvapivě na saláty a wrapy neplatí a tyto pokrmy jsou vnímány automaticky jako hlavní jídlo a to z důvodu jejich větší etablovanosti na tuzemském trhu s pokrmy. Tohoto bylo dosaženo konkurenty Subway v případě wrapu (KFC a jeho obrovská kampaň s jeho již dnes nejoblíbenějším produktem Twister) a v případě salátu zase všeobecným trendem ve společnosti, který jde směrem ke zdravějšímu stravování. Zde tedy Subway odpadá nutnost komunikovat a podtrhávat hodnotu produktu a obhajovat jeho cenu před konečným zákazníkem tak, je tomu nutno u sendvičů.

Obě dvě restaurace mají k dispozici (v pronájmu) plochy, na kterých mohou inzerovat přímo v obchodním centru. Následná tabulka ukazuje nákladovou kalkulaci uskutečnění této propagační akce. Výroba plakátu (včetně jeho návrhu a tisku) bude stát 800 Kč, rozdělí se mezi obě restaurace. V následující tabulce jsou poté uvedeny náklady na provedení tohoto opatření v Kč.

	Brno OC Campus	Jihlava OC CityPark
Výroba plakátu	400,-	400,-
Pronájem CityLight / měsíc	5000,-	5500,-
Celkem náklady za kvartál	15400,-	16900,-

Tabulka č. 7: Náklady na realizaci pomocí plakátů (Zdroj: Vlastní vypracování, 2016)

4.5 Místo

4.5.1 Catering

Catering a jeho využívání byl identifikován jako slabá stránka. Práce proto navrhuje změnu přístupu a to při minimálních nákladech na uvedení tohoto opatření do praxe. Catering je možností pro dosažení konkurenční výhody a to proto, že není ostatními konkurenty využíván.

Subway se zabývá cateringem jak pro velké firmy, tak i pro menší večírky fyzických osob. Tímto se odlišuje od svých hlavních konkurentů a využitím tohoto distribučního kanálu

poté jednotlivých restauracím vzniká možnost vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka právě ve formě připravení občerstvení. Problémem ovšem je to, že momentální příjmy z cateringu jsou vzhledem k obratu naprosto minimální a tvoří tedy okrajovou část tržeb obou restaurací. Dále jsou popsány dva návrhy pro zvýšení objemu prodeje skrze tento distribuční kanál.

4.5.1.1 Najmutí telefonisty/obchodního zástupce

Momentálně jsou obě Subway co se týče propagace svého cateringového portfolia a vůbec informování zákazníků, že nějaká nabídka existuje velice pasivní. Propagace na facebooku a občasné letáčky za výlohou nejsou dostatečným nástrojem pro oslovení širšího spektra zákazníků tak, aby se mohla tržba právě z cateringů zvýšit.

Navrhují proto najmout obchodního zástupce, který by sám obvolával jednotlivé jím vytipované podniky a vytvářel by databázi včetně kontaktů na osoby v těchto podnicích zastřešující akce, kde je potřeba jídlo objednávat. Tento obchodní zástupce by poté plnil hlavně roli telefonisty a nabízel by jak skrze telefon, tak i e – mail zboží, které Subway svým zákazníkům v cateringové nabídce nabízí.

Vzhledem k očekávané počáteční skepsi majitelů restaurace z důvodu další nutné investice do projektu s nejasným výsledkem (která se dá vždy očekávat) navrhuji oceňovat tohoto pracovníka striktně pouze procentuálním ziskem z již prodaných cateringů a to ve výši 15% z jejich ceny. Tato odměna by se poté nevztahovala pouze na první nákup daného podniku, ale na veškeré nákupy udělané po dobu jednoho roku od získání dané firmy. Pravidelnost objednávek a loajalita je klíčem pro ekonomický rozvoj restaurace a tento pracovník poté bude nejen motivován firmu přivést, ale i udržet.

4.5.1.2 Oslovení vysokých škol s nabídkou občerstvení pro státnice

Studenti již tradičně před státnicemi zajišťují občerstvení pro komise, a to i nad rámec již občerstvení zajištěného samotnou fakultou. V tento okamžik je naprosto klíčové to, aby byla Subway přítomna před jednotlivými fakultami univerzit s nabídkou cateringu na klíč tak, aby byla schopna oslovit co nejvíce žáků. Pravidelnou praxí při objednávce občerstvení pro komise je poté to, že ji objednává jeden ze členů státnicové skupiny, který čítá většinou přes deset studentů.

Propagaci by poté zajistily hostesky rozdáváním letáků před fakultami, pro objednávání by poté bylo potřeba zajistit jednotný e – mail, který by sloužil čistě pro státnicové účely a vytvořit i speciální nabídku, která by obsahovala i nápoje, včetně teplých nápojů jako je káva. Nabídka cateringu taková, jaká momentálně je v nabídce Subway účelu státnic momentálně nevyhovuje.

Zároveň je také nutno vyzdvihnout marketingový potenciál této celé akce. Pokud se Subway podaří dostat do škol při státnicích, může to působit velice dobře z hlediska budování značky. I proto by se měl fokus zaměřit nejen čistě na profit, ale i na cenu, která bude určena pro maximalizaci objemu prodeje stejně jako pokrytí nákladů a generování zisku. Doporučuji proto oproti standardním cenám zahrnout slevu 20% z důvodu zvýšení atraktivity při vstupu podniku s produktem na nový trh. Tato sleva by poté nebyla nikde sama o sobě uvedena.

Doporučuji vytvořit speciální balík vytvořený na základě cen klasického cateringu a dalších produktů občerstvení. Obsah tohoto balíku včetně nákladů je znázorněn v následující tabulce. Co se týče pití, uvažuje se jak káva, tak i balené nápoje a to pro všechny členy komise. Cookies i sendviče v party talíři jsou dle výběru.

	Náklady	Běžná cena	Akční cena
2x Party talíř	400,-	1100,-	880,-
12x Cookies	60,-	130,-	104,-
Pití dle výběru	200,-	350,-	280,-
Práce + rozvoz*	200,-		
Celkem	860,-	1580,-	1264,-

Tabulka č. 8: Návrh cateringové nabídky Subway pro účel státnic včetně vyjádření nákladů a konečné ceny (Zdroj: Vlastní zpracování)

*mění se s počtem objednávek

Z kalkulace poté vyplývá konečná cena tohoto balíku na 1264 Kč na jednu komisi skládající se z pěti členů. Cena je poté z důvodu estetičnosti nabídky upravena na 1299,-, čímž vzniká zisk z jedné objednávky **439,-**. Dále je ovšem nutno připočítat náklady na výrobu, tisk a distribuci letáků. Ideální by samozřejmě bylo oslovit tolik fakult, kolik půjde. Na jednu restauraci bych v první fázi doporučoval zkusit tři fakulty různých univerzit, které v Brně působí. Jako modelová fakulta poslouží Fakulta Podnikatelská v Brně, náklady poté stačí pouze znásobit počtem uvažovaných oslovených fakult. Výnosy a bod zvratu musí být samozřejmě propočítány zvlášť u každé fakulty dle počtu komisí, které lze potencionálně oslovit.

Náklady na již zmíněné aktivity jsou poté uvedeny v následující tabulce, přičemž jsou rozpočítány na jednu fakultu při objemu tisku 1500 letáků a akci trvající 2 dny při počtu 2 hostesek, jejich mzdě 75 Korun na hodinu a odpracovaných pěti hodinám denně.

Aktivity	Náklady
Návrh letáků	2000,-
Tisk letáků*	3000,-
Hostesky	1500,-
Celkem	6500,-

Tabulka č. 9: Náklady na propagaci cateringové akce státnic (Zdroj: Vlastní zpracování)

*mění se s objemem tisku

Náklady na jednu oslovenou fakultu se poté pohybují na 6500 Kč. Tento propočet poté znamená to, že bod zvratu je pro danou restauraci na úrovni 15 objednaných cateringů. Fakulta podnikatelská, která se počtem studentů řadí mezi menší v Brně má poté dohromady ve státnicovém období roku 2016 celkem 99 jednotlivých státnicových komisí v červnovém termínu. V tomto konkrétním případě je tedy potřeba oslovit lehce přes 15% podílu na trhu tak, aby se podnik dostal na pokrytí svých nákladů, což je při rozsahu akce reálný cíl.

4.5.2 Remodel decoru stávající restaurace

Čistota a kvalitní zpracování vnějšku a vnitřku restaurace, dobrý pocit a estetický zážitek jsou hodnotou často restaurátéry opomíjenou. I přesto ale i tato hodnota, obzvlášť ve food courtu, kde má zákazník možnost okamžitého porovnání s konkurencí velkou váhu při výběru konečného podniku. Ten, který v okamžitém vizuálním srovnání vyhraje, může mít konkurenční výhodu oproti zbytku.

Vzhled obou restaurací je dán požadavky Subway a musí být každých 5 let změněn. Faktem je poté to, že pokud je restaurace znovuotevřena pod jiným majitelem, tento termín se opět posouvá a bere se to tak, se jedná o restauraci novou a tím pádem opět znovu platí klauzule pěti let. U obou uvažovaných restaurací nastala přesně tato situace a k předělání stávajícího decoru tak nedošlo již po déle než pět let.

Mezitím vznikl nový design jak menuboardů, tak i celkově značky Subway, který se bude nově prosazovat. Faktem je, že obě restaurace vypadají ve srovnání se svými hlavními konkurenty již staře a jejich design neodpovídá tomu, jak by se chtělo Subway prezentovat. I přes to, že oficiálně dle regulí Subway jsou obě restaurace v pořádku a další změnu momentálně nevyžadují, došlo k tomu pouze díky této mezeře ve stanovách a všeobecného manuálu a předělání restaurací na nový design by rozhodně prospělo jak Subway OC Campus Brno, tak i Subway OC CityPark Jihlava.

Náklady na tuto aktivitu jsou vysoké, ale z estetického hlediska vzhledu restaurace jsou do budoucna tak jako tak nutností. Navrhuji proto remodel pro obě restaurace a to právě z toho důvodu, že pokud se Subway chce stavět do role dražšího řetězce s občerstvením, musí tak také vypadat, aby měli zákazníci dobrý pocit nejen z produktu, který nakupují, ale i z celkové atmosféry v dané restauraci.

Restaurace OC Campus Brno na tom poté není tak špatně jako restaurace v Jihlavě, u ní bych proto doporučoval ještě dva roky, do té doby než bude potřeba remodel udělat i oficiálně, počkal.

Naopak u druhé z uvažovaných restaurací navrhuji tuto aktivitu provést co nejdříve. Zatímco hlavní konkurenti v podobě KFC již mají nejnovější model decoru včetně televizních menuboardů a McDonald's používá také již nejnovější grafiku, Subway vypadá v provnání s nimi velice staře, zanedbaně a také neupoutává takovou pozornost líbivým designem. Náklady na tuto aktivitu jsou poté rozebrány v tabulce níže. Tato aktivita by poté předešla nutnému upgradu o 2 roky dle pravidel Subway.

	Náklady
Materiál	80 000,-
Práce	20 000,-
Celkem	100 000,-

Tabulka č. 10: Náklady na remodel restaurace Subway OC Citypark Jihlava (Zdroj: Vlastní vypracování dle Peprla, 2016).

4.6 Souhrn návrhů

Celá kapitola se dá rozdělit mimo klasické vnímání čtyř oddělených částí marketingového mixu ještě na další, tři oddělené části. Návrhy pro Subway jako celek, respektive návrhy pro obě restaurace dohromady a poté návrhy použitelné pro každou restauraci zvlášť.

4.6.1 Společná část

Jako celek by se Subway a jednotliví franšízanti měli do budoucna zaměřit na užší spolupráci se studentskými celky a celkově využití potenciálu, který tento komunikační kanál představuje. Zároveň existuje velká rezerva v oblasti cateringu, kde práce doporučuje najmutí speciálního pracovníka odměňovaného dle výkonu, což eliminuje jakékoliv náklady na jeho najmutí a nepřipouští v podstatě žádný risk vyzkoušení této varianty. Cateringovou nabídku poté práce navrhuje rozšířit o nabídku na státnice včetně návrhu tohoto produktu.

Dalším návrhem je poté zrušení spolupráce s ISIC, která je jak nevýhodná, tak i působí špatně při budování značky a postavení na trhu. Tuto akci poté práce navrhuje nahradit studentskou slevou ve výši 15% propagovanou na prodejnách a akcích oslovených studentských spolků, v případě úspěchu navrhovaného republikového partnerství přímo na národních stránkách ISC.

Klíčovou složkou veškerých návrhů je poté změna přístupu Subway k marketingu. Vzhledem k nákladům na suroviny zkrátka nelze jít cestou cenové diferenciací a neustálých akcí, které pouze učí zákazníky využívat slev a dlouhodobě podrývají cenovou politiku Subway. Jako příklad poté slouží nové návrhy letáků, které jsou obsaženy v úvodu návrhové části. V neposlední řadě je nutno zmínit i návrh na propagaci ostatních produktů pomocí pronájmu reklamní plochy v budově obchodního centra.

Oběma restauracím bylo dále navrženo rozšířit sortiment nabízeného zboží o levnější produkt, v tomto případě polévku tak, aby se mohly i na tomto poli srovnávat se svými největšími konkurenty.

4.6.2 Rozlišení u jednotlivých restaurací

Jihlavské Subway byl navržen remodel stávajícího decoru. K tomuto remodelu by muselo dojít ve dvou letech tak jako tak a vzhledem k nedostatečným výsledkům a ochotě franšizanta investovat do zlepšení situace se zdá tento krok logickým.

Subway sídlící v Brně by mohlo snížit své náklady nákupem již zpracovaného ledového salátu, který se po odečtení veškerých nákladů a porovnání s dosavadním systémem ukázal být jako výhodnější variantou.

4.6.3 Plán a předpoklady realizace

Tyto návrhy se dělí dle nákladů a jejich působnosti na tři části, přičemž se jedná o návrhy s nutností jednorázové investice, náklady s nutností opakované měsíční nebo kvartální investice nebo návrhy bez zjevných nákladů, respektive s náklady objevujícími se až při vygenerování výnosů.

Náklady jsou uvedeny pod každou kapitolou návrhů zvlášť tak, aby bylo možné je posuzovat jeden po druhém individuálně. K tomuto modelu bylo přistoupeno z toho důvodu, že jednotlivé návrhy nebudou prováděny s časovou posloupností, nýbrž mohou být provedeny i bez návaznosti na sebe. Sumarizace nákladů ve shrnutí tedy není potřebná a mohla by být i kontraproduktivní z hlediska přehlednosti návrhů pro majitele obou restaurací.

Zároveň jsou mnohé návrhy vázány ke konkrétním datům, jako je například doba přelomu května/červa pro oslovení studentů ke státnicím. Tyto data jsou u těchto návrhů uvedeny, ostatní návrhy mohou být realizovány nezávisle na sobě.

ZÁVĚR

Za cíl si diplomová práce stanovila podat a vytvořit návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti dvou restaurací Subway pomocí úprav v marketingovém mixu společností, a to tak, aby byly tyto návrhy reálné a proveditelné z hlediska nákladů a možnosti jednotlivých majitelů obou restaurací.

V teoretické části, která slouží jako odrazový můstek a základ k provádění částí dalších, byla uvedena teorie konkurence, konkurenceschopnosti, marketingového mixu, hodnotového řetězce a vůbec hodnoty jako takové. Na základě těchto poznatků byla poté zpracována část analytická, která využila souhrnu analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku včetně jejich shrnutí ze kterého vyplynuly silné a slabé stránky podniku vzhledem k jeho konkurenceschopnosti. Ze slabých stránek poté vyplývají příležitosti a odkrývají se tak částečně možnosti pro návrhovou část.

Hlavním problémem a příležitosti ke zlepšení byl prací identifikován poměr zákazníkem vnímané hodnoty produktu a jeho konečné ceny. K tomuto přispěl již předem negativně vnímaný obraz produktu a také marketingová komunikace samotné společnosti, která se místo toho, aby se zaměřila na silné stránky svého produktu a snažila se tak komunikovat danou hodnotu, tak se soustředila na slevové akce. Tyto slevové akce poté samy o sobě ještě více utvrzovaly zákazníky v jejich vnímání hodnoty produktu a samy o sobě měly tak pouze krátkodobý efekt. Právě proto se v návrhové části objevuje návrh v podobě letáků a celkově změny přístupu tak, aby se pracovalo s image produktu a ne pouze se snižováním ceny. Dále byl identifikován problém se špatným využitím cateringových služeb a také nedostatkem v podobě produktového portfolia, kdy oproti konkurenci chyběla levná varianta produktu, čímž právě konkurenci vznikala konkurenční výhoda. Problematiku produktu řeší návrh na zavedení polévky, přičemž catering doporučuje práce posílit obzvlášť najmutí externí síly.

Pro Subway je také důležité budovat si svou značku tak, jako se to povedlo v zahraničí. Z tohoto důvodu práce navrhuje užší spolupráci se studentskými spolky a participaci na veletrzích příležitostí. Zároveň také tato spolupráce otevírá možnosti jak oslovit zahraniční studenty, kteří již Subway dobře znají a také dostat se na státnicové cateringy.

..

Práce v mnoha bodech spojovala obě restaurace dohromady a vznikaly tak návrhy použitelné pro obě dvě lokality. Často ovšem bylo potřeba uvažovat i s rozdílnostmi, s čímž počítají různé návrhy pro obě restaurace. V případě Jihlavy se jedná o remodel celé restaurace, která je oproti konkurenci téměř neviditelná, v případě Brněnské restaurace zase o změnu dodavatele salátu, což nejen sníží náklady, ale přinese i pozitivní efekt v tom, že se zjednoduší celý proces výroby produktu.

U vybraných relevantních aktivit jsou také uvedeny očekávané náklady a bod zvratu. Práce byla zpracována tak, aby se držela v mezích reálných nákladů a proveditelnosti jednotlivých návrhů.

Vzhledem k výše uvedenému se domnívám, že přednesené návrhy a jejich potencionální dopad plní v úvodu stanovené cíle.

Seznam použitých zdrojů

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM,s.r.o., 2008. ISBN 978-80-214-3758-6
- [2] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: ComputerPress, 2010. 192 s. ISBN 978-80-251-3234-0.
- [4] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [5] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [7] KOTLER, Philip., Veronica. WONG, John. SAUNDERS a kol. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentt*. Praha: Victoria Publishing, 1994 .403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] SCHIFFMAN, L. a L. KANUK. *Nákupní chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- [12] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 349 s. ISBN 80-247-0393-9.
- [13] VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006. 247 s. ISBN 80-7168-979-3.

- [14] ZICH, R. *Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost-vítězství, nebo účast v soutěži?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- [15] CHMELAŘ, M. *Rozhovor ISC VUT, Kolejní* 2906/4, 612 00, Brno 15. 4. 2016.
- [16] VARGA, M. *Rozhovor SUBWAY SLOVENSKO, Hlavná* 65 821 01, Bratislava 20. 3. 2016.
- [17] PEPRLA, O. *Rozhovor SUBWAY MORAVA, Jiříkovická* 64 621 88, Motorest Rohlenka 20. 5. 2016.
- [18] MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol. msmt.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>
- [19] GTS ALIVE S.R.O.. *Chci oslovit studenty. isic.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.isic.cz/o-nas/partneri/studenti/>
- [20] FORBES MEDIA LLC. *Subway. forbes.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/companies/subway/>
- [21] CET 21. *Subway OC Campus Square. ocesku.blog.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://ocesku.blog.cz/1511/subway-brno-oc-campus-square>
- [22] MARKET EXPRESS. *Stavba SUBWAY v Jihlavě. az-kratochvil.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.az-kratochvil.cz/stavba-subway-v-jihlave/>
- [23] DAMEJIDLO.CZ. *Subway Solniční. damejidlo.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <https://www.damejidlo.cz/subway-brno>
- [24] WEBNODE AG. *Akční nabídky SUBWAY!!!. aspsu-opava.webnode.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://aspsu-opava.webnode.cz/news/akcni-nabidky-subway/>
- [25] MAFRA. *McDonald's svěří Čechům další restauraci, franšizantů bude už osmnáct. http://ekonomika.idnes.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nejznamejsi-americky-retezec-rychleho-obcerstveni-mcdonald-s-planuje-v-cesku-rozsirit-fransizy-izl-/ekonomika.aspx?c=A151030_160647_ekonomika_tumo

- [26] FG FORREST, a.s.. *McDonald's zvolil nejlepší burgery a bude je nabízet*. fg.cz [online]. ©2014 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.fg.cz/cs/tiskove-zpravy/332/mcdonalds-zvolil-nejlepsi-burgery-a-bude-je-nabizet>
- [27] SAMI, s.r.o.. *McDonald's představuje originální české Lidovky*. babinet.cz [online]. ©2013 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.babinet.cz/clanek-14263-mcdonald-s-predstavuje-originalni-ceske-lidovky.html>
- [28] MAFRA, a.s.. *KFC je v Česku dvacet let a mění chutě, ke kuřeti začne nabízet lívance*. ekonomika.idnes.cz [online]. ©2014 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/kfc-slavi-v-ceske-republice-20-let-dao-/ekoakcie.aspx?c=A140129_143401_ekoakcie_spi
- [29] SUBWAY IP. *Naše restaurace*. subway.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://www.subway.cz/subway_cz/vyhledat-restauraci
- [30] BEORIGINALS.CZ. *McDonald's – ceník*. beoriginals.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://beoriginals.cz/mc-donalds-cenik/>
- [31] KFC. *Kfc menu* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-15]. <http://kfc.cz/menu/>
- [32] SUBWAY IP. *Subway*. subway.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://www.subway.cz/subway_cz/
- [33] MCDONALD'S.CZ. *McDonald's*. mcdonalds.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/>
- [34] BLOGSPOT. *Kuře Buffalo, Subway*. blogspot.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://kavoni.blogspot.cz/2016/01/kure-buffalo-subway.html>
- [35] BLOGSPOT. *Kuře bbq, Subway*. blogspot.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://kavoni.blogspot.cz/2015/04/kure-bbq-subway.html>
- [36] KARAFOVÁ Pavlína. *Komentář*. facebook.com [online]. ©2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/subwayceskarepublika/photos/a.266431563455164.54205.153421068089548/955451774553136/?type=3&theater>

- [37] ČESKÁ TELEVIZE. *Počet obyvatel Brna vzrostl o 80 tisíc, začal podzimní semestr.* *ceskatelevize.cz* [online]. ©2014 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-brno/zpravy/196636-pocet-obyvatel-brna-vzrostl-o-80-tisic-zacal-podzimni-semestr/>
- [38] WEBHOUSE. *Demografie, nezaměstnanost.* *jihlava.cz* [online]. ©2014 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.jihlava.cz/demografie-nezamestnanost/d-115717/p1=50149>
- [39] SIMOPT, s.r.o.. *Od kdy.* *eltrzyby.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/od-kdy>
- [40] SIMOPT, s.r.o.. *Technické řešení.* *eltrzyby.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/technicke-reseni>
- [41] PENÍZE.CZ. *Nové zbraně na neplatiče daní! Podaří se zarazit daňové úniky?* *penize.cz* [online]. ©2014 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/dane/280247-nove-zbrane-na-neplattice-dani!-podari-se-zarazit-danove-uniky>
- [42] ČNB. *Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání.* *cnb.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/160331_prohlaseni.html
- [43] ČSÚ. *Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky konané ve dnech 25.10. – 26.10.2013..* *volby.cz* [online]. ©2013 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.volby.cz/pls/ps2013/ps53?xjazyk=CZ&xv=1>
- [44] DAMEJEDLO.SK. *Subway Hodžovo.* *damajedlo.sk* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.volby.cz/pls/ps2013/ps53?xjazyk=CZ&xv=1>
- [45] UNVA. *ISIC/UNVA ID Card.* *unva.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://unva.cz.s27578.gridserver.com/isiccard.php#.V0fnauSbVQt>
- [46] WEEBLY. *ISCVUT.* *vut.movineurope.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://vut.movineurope.cz/>
- [47] ŠTEFFANOVÁ, J. *Grafický návrh SUBWAY MORAVA, Jiříkovická 64 621 88, Motorest Rohlenka 20. 5. 2016.*

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1: logo Subway (Zdroj: FORBES MEDIA LLC, 2016)	36
Obrázek č. 2: Subway Campus Square (Zdroj: CET 21, 2015)	38
Obrázek č. 3: Subway City Park Jihlava (Zdroj: MARKET EXPRESS, 2012)	39
Obrázek č. 4: Cateringová nabídka Subway (Zdroj: DAMEJIDLO.CZ, 2016).....	41
Obrázek 5: ISIC menu (Zdroj: WEBNODE AG, 2015)	42
Obrázek č. 6: Příklad letáku použitého v rámci Subway Morava (Zdroj: Vlastní zpracování dle Pepřla, 2016)	46
Obrázek 9: Web KFC (Zdroj: KFC, 2016)	56
Obrázek č. 7: Web Subway Česká Republika (Zdroj: SUBWAY IP, 2016)	56
Obrázek 8: Web McDonald's (Zdroj: MCDONALD'S, 2016)).....	56
Obrázek č. 10: Komentář zákazníka pod facebookovým profilem Subway Česká Republika (Zdroj: Karařová, 2016)	59
Obrázek č. 13: Polévka Subway (Zdroj: DAMEJEDLO.SK, 2016)	72
Obrázek č. 16: Logo ISIC (UNVA, 2012)	75
Obrázek 15: ESN karta - vzor (Zdroj: Chmelař, 2016).....	76
Obrázek 11: Návrh letáku BMT 99,- (Zdroj: Šteřfanová, 2016).....	79
Obrázek č. 12: Návrh letáku Teryiaki za 149,- s bezedným kelímekm zdarma (Zdroj: Šteřfanová, 2016)	80
Obrázek 14: Logo ISC VUT Brno (Zdroj: WEEBLY, 2016)	82
Tabulka č. 1: Grafické zobrazení silných stránek dle SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní vypracování, 2016).....	70
Tabulka č. 2: Grafické zobrazení silných stránek dle SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní vypracování, 2016).....	70
Tabulka č. 3: Kalkulace zisku u jednoho kusu prodané polévky (Zdroj: Vlastní vypracování)	73
Tabulka č. 4: Srovnání nákladů na ledový salát od řimy Horim a Zelináři (Zdroj: Vlastní zpracování).....	74
Tabulka 5: Srovnání akce ISIC s návrhem plošné 15% slevy pro studenty (Zdroj: Vlastní vypracování).....	76
Tabulka 6: Náklady na roznos a výrobu navrhnutých letáků (Zdroj: Vlastní vypracování, 2016).....	81

Tabulka č. 7: Náklady na realizaci pomocí plakátů (Zdroj: Vlastní vypracování, 2016)	84
Tabulka č. 8: Návrh cateringové nabídky Subway pro účel státnic včetně vyjádření nákladů a konečné ceny (Zdroj: Vlastní zpracování)	86
Tabulka č. 9: Náklady na propagaci cateringové akce státnic (Zdroj: Vlastní zpracování).....	87
Tabulka č. 10: Náklady na remodel restaurace Subway OC Citypark Jihlava (Zdroj: Vlastní vypracování dle Pepřla, 2016).....	89
Graf č. 1: Počet restaurací uvažovaných řetězců v České Republice (Zdroj: Vlastný vypracování dle MAFRA 2016; SUBWAY IP, 2016).....	54
Graf č. 2: Cenové srovnání průměrného sendviče v porovnávání restauracích (Zdroj: Vlastní vypracování dle BEORIGINALS.CZ, 2016).....	55